القيادة الفعالة
والتحفيز وبناء فرق العمل

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الأهداف العامة :

يهدف هذا البرنامج إلى مناقشة دور القيادة الفعالة والتحفيز وبنـــاء فــرق العمــل فـــي المنظمات العامة والخاصة ، والتأثير الإستراتيجي لهذا الدور على تفعيل الدور الريادي لهـــذه المؤسسات فى المجتمع وإستراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية فى بيئة عمل تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.

والهدف هنا ليس التعمق بشكل فني بحث في أصول ومبادئ ووظائف وممارسات الإدارة والتطبيقات المصاحبة لها ، ولكن الهدف هنا المناقشة المستفيضة والبناءة للتعرف على أهميـــة وجدوى القيادة والتحفيز في المنظمات العامة والخاصة المعاصرة وأهمية هذا فى قيام القيادات بدورها فى تحسين وتطوير هذه المنظمات وبناء الإنسان فى هذا المجال ، وذلـــك باعتبـــار أن إدارة البشر هي المحور الأساسي لتقدم ونمو المنظمات على كافة الأشكال والأنماط التنظيميـــة فى ظل التحديات والمتغيرات التي يمر بها العالم اليوم.

وسوف يتناول هذا البرنامج القيادة الفعالة ، والأصول العلمية والتطبيقية لتحفيز وتشجيع البشر وبناء فرق العمل الفعالة وكيفية مواجهة الصراعات والخلافات التي تنتج من تفاعل البشر فـــي بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية والنشاط الإنساني.

الوحدة الأولى
القيادة الفعالة والتحديات
والمتغيرات العالمية المعاصرة

- ❑ **الملامـــح العامـــة لواقـــع العـــالم الجديـــد**
- ❑ **اثـــر الواقـــع الجديـــد علـــى الإدارة**
- ❑ **التوجهـــات الرئيـــسية لإدارة المـــستقبل**
- ❑ المنطلقـــات الفكريـــة لـــلإدارة الحديثـــة
- ❑ **المهـارات الإداريـة للقـادة فـي المؤسـسات المعاصـــــــــــــــــــــــرة**

اختبار قبلي في الإدارة وتحديد الأهداف(نظرة عامة)

المرجو منك إبداء رأيك في مدى صحة العبارات التالية:

١- الاهتمام الرئيسي للإدارة هو تحديد الأهداف

٢- يمارس المديرون مهام إدارية واحدة في جميع المؤسسات

٣- عملية صنع القرارات تعتبر من مهمة الإدارة العليا فقط

٤- الإدارة علم وفن

٥- تزيد الحاجة إلي المهارة الفنية كلما اتجهنا إلي أعلى في السلم التنظيمي

٦- تتضمن الخطوة الأولى في التخطيط وضع الهيكل التنظيمي

٧- المدير الفعال يستطيع أن يدير أي مؤسسة

٨- الخطط التنفيذية تركز على الأمور الاستراتيجية

٩- بدون تخطيط لا توجد رقابة

١٠- التخطيط الجيد يمكن الإدارة من العمل بأسلوب رد الفعل

١١- ليست كل مشاكل التخطيط نابعة من المؤسسة

١٢- اتخاذ القرار يعني مرحلة صنع القرار

١٣- إدارة العنصر البشري ليست أسهل من إدارة العناصر الأخرى

١٤- وجود التنظيم غير الرسمي دليل على ضعف الإدارة

١٥- أفضل أساس لتنظيم المؤسسة هو التنظيم الوظيفي

١٦- من المبادئ الإدارية الحديثة تمكين العاملين .

١٧- النمط القيادي الأفضل هو النمط الديموقراطي

١٨- الهدف الجيد القابل للتحقيق يجب أن يصاغ في صورة وصفية عامة

١٩- تعددت التحديات التي تواجه الإدارة ومن ثم يجب الاعتماد على الخبرة .

٢٠- تؤثر عوامل البيئة داخل المنظمة بشكل أكبر من تأثير البيئة الخارجية عند التفكير في صياغة استراتيجية المؤسسة

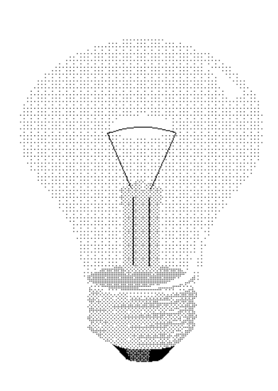
القيادة الفعالة وضرورة التغيير

ما أطرحه عليكم هنا ليس شيئا يمكنكم رفضه ، سامحوني إذا قلت لكم أنه لا خيار أمامكم إلا أن تعيدوا تصوراتكم وتتخلوا عن نظرياتكم وتعيدوا تصميم أعمالكم بشكل جذري.

- أصبح العالم أكثر تعقيداً ... فماذا أصبحنا نحن ؟
- أصبحنا نتكلم كثيراً عن أن العالم أصبح أكثر تعقيداً وخطورة ... ولكننا لا تـتكلم عما يمكننا أن نفعله لمواجهة هذا التغير ...
- فهل أصبحنا أكثر سطحية ؟
- لقد حددنا المشكلة وتوقفنا عند هذا الحد !!
- لنبدأ إذن بإحصاء خسائرنا الإدارية دون أن نبكى عليها ... ولننطلق نحو العـصر الجديد ... بدلاً من أن ينطلق بدوننا .
- لقد وصلت الإدارة التي نعرفها إلى الفشل منذ نهاية القرن العشرين .

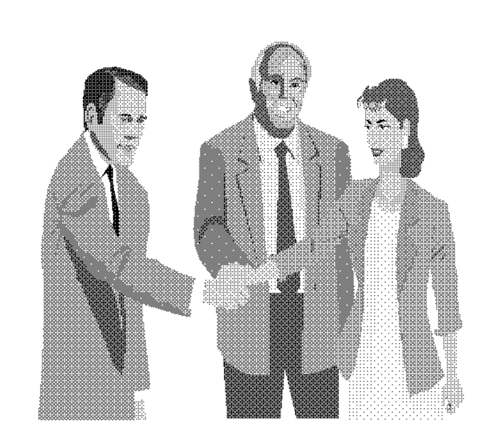
<u>أننا في حاجة ماسة إلى :</u>

- اختراع إدارة أعمال جديدة تناسب متطلبات القرن الحادي والعشرين .
- ربما أنكم مثل الكثيرين من المديرين تكرهون التغيير ...
- ولكنكم مثل غيركم من المسئولين لابد أنكم تكرهون الفشل أكثر
- خياركم الوحيد هو أن تفاضلوا بين الفشل ... وإعادة التصور أو التغيير ...
- ولا فائدة من المقاومة ورفض التغيير فقد فات الوقت بالفعل ... ،، وأصبح
- خياركم الوحيد هو أن تتغيروا ... أو تغيروا !!!



- في الماضي كانت الأمور تدار في مناخ مستقر ... كانت المهارات الإدارية الموجودة كافية ولكن عندما تصبح البيئة شديدة التغير وعندما تتحرك المياه الراكدة وعندما تتطلب أداء المهام مزيداً من المرونة.

- تصبح القيادة مسألة حساسة جداً ....



المحاور الرئيسية للإدارة الحديثة

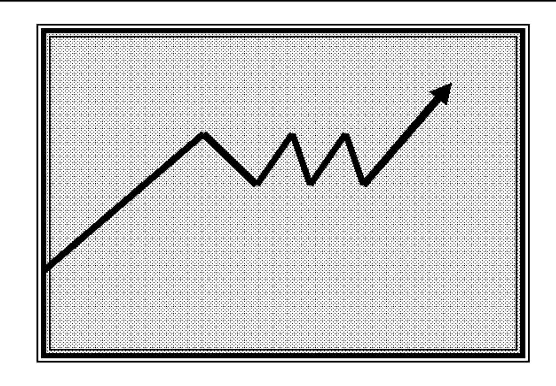
أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد.

ثانياً : اثر الواقع الجديد على الإدارة .

ثالثاً : التوجهات الرئيسية لإدارة المستقبل.

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارة الحديثة.

خامساً: المهارات الإدارية للمدير في المؤسسات المعاصرة.



أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد

- صحوة ثقافية وعلمية متصاعدة.
- تغير المفهوم السائد عن الزمن.
- المنافسة على القدرات الكلية .
- ساعات الدوام المستمر.
- التخلي عن المفاهيم والنظم والآليات التقليدية.
- الانتقال من الفردية إلى التجمعات.

ثانياً : أثر الواقع الجديد على الإدارة :

المجال	الأمس	اليوم وغدا
أساس التنظيم	**التنظيم الوظيفي**	**فرق العمل**
تقييم الأداء	**القياس الإجرائي وكفاءة أداء الإجراءات**	**النتائج المحققة والمستهدفة (Result)**
الوظيفة	**إجراءات متكررة وذات بعد واحد وتخصص معين**	**مجموعات أعمال متعددة الأبعاد والمجالات**
الأفراد	**منفذون لإجراءات موضوعة أى يعملون تحت التوجيه والأشراف والرقابة (Controlled)**	**سيكون للفرد صلاحية ، ويتمتع بقوة إدارية ، متخذا للقرارات ومتحملا لمسئوليتها (Empowered)**
الإعداد لشغل الوظيفة	**التدريب Training**	**التعليم Education**
الترقية والتقدم	**كفاءة الأداء في العمل الحالي Performance**	**مقدرة الفرد على أداء العمل الحالى Ability**
القيم	**الحماية Protective**	**الإنجاز** ***Productive***

المجال	الأمس	اليوم وغدا
وظيفة المدير	**مشرف** ***Supervision***	**مدرب** ***Coach***
دور التنفيذيون	**مسجلي أرقام قياسية** ***Scorekeepers***	**قادة** ***Leaders***
الإعداد للمستقبل	**التخطيط الإستراتيجي** **SWOT**	**التفكير الإستراتيجي** **Strategic Thinking**
مجال التفكير	**الجزيئات**	**الكليات**
الرؤية	**التفاصيل الدقيقة**	**الرؤية الإستراتيجية**
المرتكزات	**الاعتماد على الحواس**	**الاعتماد على الحدس**
محورية التفكير	**التقليد**	**الأصالة**
حدود التفكير	**القيم والتقاليد**	**الطلاقة الفكرية**

ثالثاً : التوجهات الأساسية لإدارة المستقبل :

Future Orientation	التوجيه المستقبلي
Technology Orientation	التوجيه التكنولوجي
Global Orientation	التوجيه العالمي
Marketing Orientation	التوجيه التسويقي
Strategic Orientation	التوجيه الاستراتيجي
People Orientation	التوجيه الإنساني
Information Orientation	التوجيه المعلوماتى
TQ Orientation	التوجيه للجودة الشاملة
Result Orientation	التوجيه بالنتائج
Change Orientation	التوجيه للتغير

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارةالحديثة في المستقبل :

(١) رفض منطق شد العملاء وجذبهم بتحسين ما هو قائم ، وتبنى منطق وفلسفة دفع العملاء بالإبداعات والابتكارات المستقبلية.

(٢) الرافعة التكنولوجيا بدلاً من الرافعة التسويقية.

(٣) أهمية التعامل مع المستقبل بطموح وليس بخشوع ، ترسيخ إستراتيجية ما يجب عمله ،وليس ما يمكنني عمله.

(٤) الإيمان بخطأ تفصيل الاستراتيجية على قدر الموارد المتاحة ، وتبنى الاستراتيجية المطاطة التي تستوعب المنطلقات والطموحات.

(٥) رفض القوالب الجامدة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب.

(٦) رفض منطق الأفضل والإيمان بأهمية أن تكون الأول.

(٧) قبول التغير باعتباره حقيقة ثابتة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.

(٨) الإيمان بأهمية الرافعة التكنولوجية لمواجهة استراتيجيات المنافسة.

(٩) الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.

(10 تصدى قادة المستقبل لتحقيق منظومة من التوفيقات :

- **التوفيق بين وحدة المنظمة ووحدة النشاط.**
- **التوفيق بين المركزية واللامركزية.**
- **التوفيق بين البيروقراطية والتمكن وتفويض السلطة.**
- **التوفيق بين الالتزام بالماضي وإنكار الماضي ونسيانه.**
- **التوفيق بين نحن ... وهم من خلال التضحية الاعتماد المتبادل.**
- **التوفيق بين الرافعة التكنولوجية والرافعة التسويقية.**

(١١) الإيمان بأننا في حاجة إلى نوعية جديدة من التفكير ، إذ لا يمكن حل المشكلات التي تواجهنا ... بنفس مستوى تفكيرنا الذي أفرز تلك المشكلات.

(١٢) الاعتراف بأن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح والسبب هو الإفراط فى الإدارة ... وغياب الدور القيادي ... فالتغيير يقاد ولا يدار.

(١٣) أهمية أن يتخلص الفريق من فردية الأداء ... ويتعلم الأعضاء الثقة فى الفريق ليصبح التميز واقعاً.

(١٤) رفض منطق الإدارة بالانشغال ... فالحكم على الشجرة لا يجب أن يكون من إدارتها ولكن من ثمارها. فكثيراً ما تتعرض للخسارة بسبب بذل بعض الناس.

المهارات الإدارية للقادة فى المؤسسات

أن العرض السابق لملامح مدير المستقبل يقودنا إلى تصور أهمية المهارات الآتيـــة للمدير الجديد.

الرؤية النافذة للأمور **Creative Insight**

- بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية . ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

الإحساس بالآخرين **Sensitivity**

- إن البشر هم أهم الموارد فى مؤسسة الأعمال ، ومن ثم يحتـاج المـدير إلـى مهارات خاصة لكى يحس مشاعرهم ويصل إلى التأثير فى سلوكهم.

البصيرة المستقبلية **Vision**

- أو القدرة على التصور المستقبلى وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة . واستكشاف الفرص . ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه.

توقع التغيير

- أى إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها ، والتكيف معها.

إحداث وتوجيه التغيير **Focus**

- القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الإدارة .

النفس الطويل Patience

[أى التعامل فى ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار فى الفترة القصيرة .

التعامل مع التكنولوجيا

[أى القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديـدة. وقبولهـا . واسـتخدامها فـى مواضعها الصحيحة.

مواجهة الضغوط Stress Alanagement

[أى القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مـصادرها وتحليـل أسـبابها وابتكـار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.

لانفتاح Openness

[أى القدرة على قبول الجديد . والتعامل فى مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة. والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

إدارة الجماعات Group Leading

[أى القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل والتعامل الـصحي مـع الجماعـات. والمرونة فى أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

اتخاذ القرارات Decision

[وهى ليست مهارة جديدة. ولكنها الأساس فى إمكان قيام المـدير يعمـل كـفء مستثمراً كل مهارته السابقة.

الأقدام وروح رجل الأعمال Entrepreneurship

[أى القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذى ينشئ وينمى بدافع الرغبة فى الإنجاز.

تلك المهارات تشكل فى مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة.

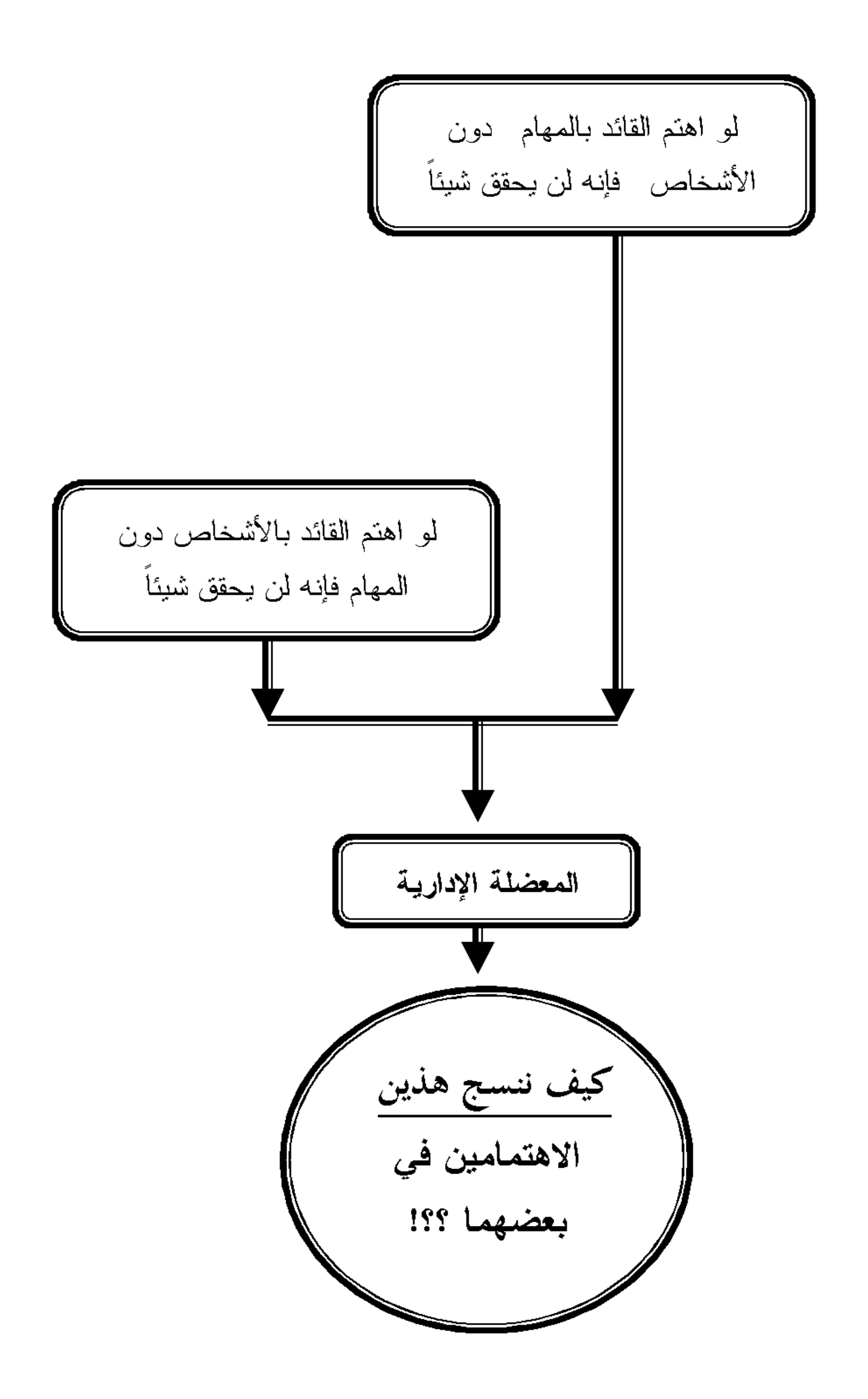
الإدارة الحديثة والتحولات الفكرية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه نقله فكرية أوجدت بنـــاءاً فكرياً جديداً تستهدي بها الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقــاء، وتـــتلخص هــذه النقلة الفكرية فيما يلي :

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفــاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددة المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمــزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظام الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية والمستقلة بعضها عن البعض، عن العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية .
- التحول من مفاهيم التخطيط الإســتراتيجي والاســتراتيجيات الرشــيدة إلــى التفكيــر الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.
- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المبنية على أساس التخصص وتقــسيم العمــل حسب أفكار تايلور وفايول، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمــدة علــى تقنيات المعلومات.
- التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء رأس المال إلى هــدف النمــو المتواصــل وإرضاء أصحاب المصلحة .

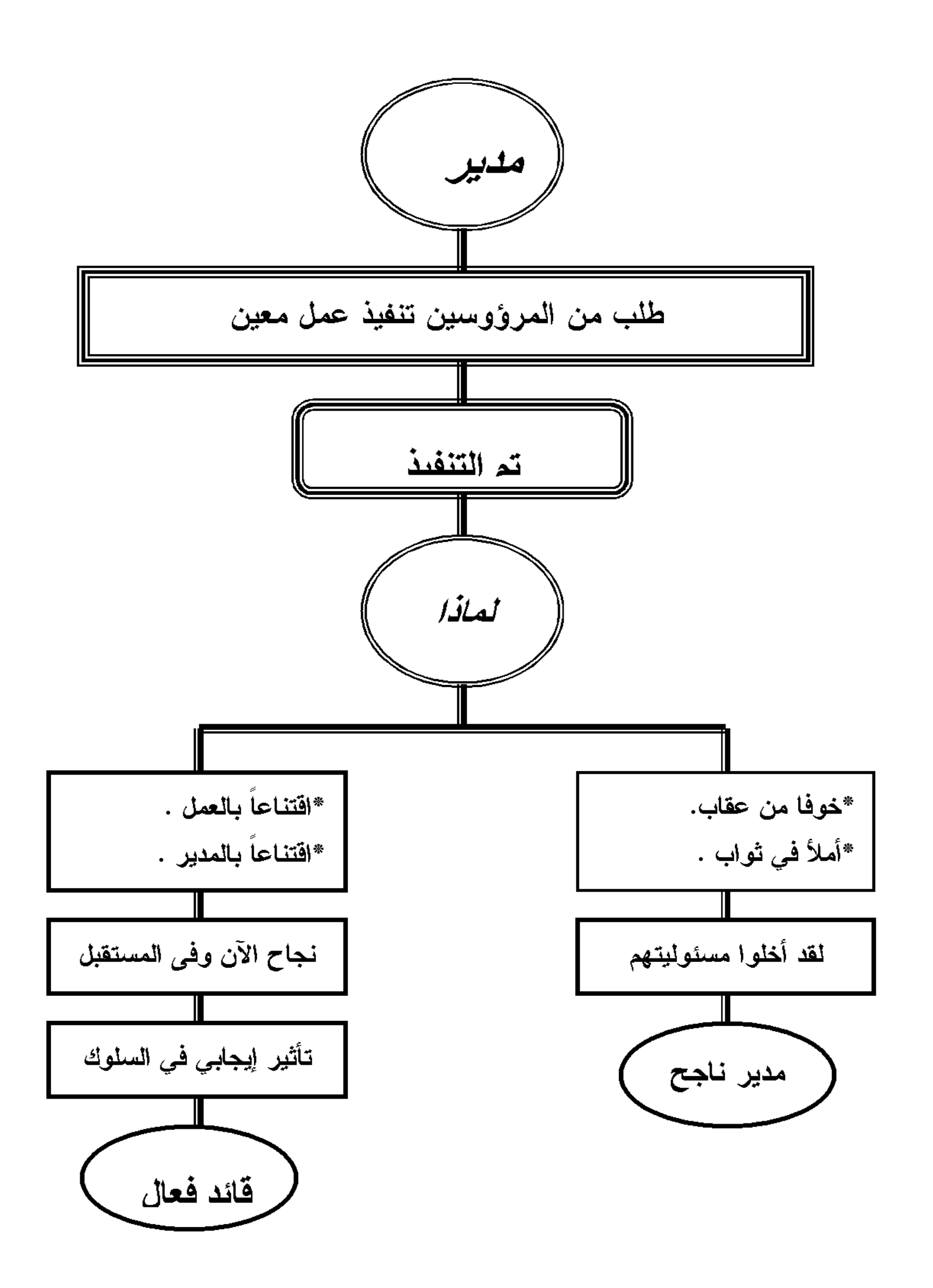
هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطــور المــستمر والقابليــة للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهنية لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتماثلة في منظمة العمل الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقــد ويعتمــد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

الفعاليـة القيـاديـة



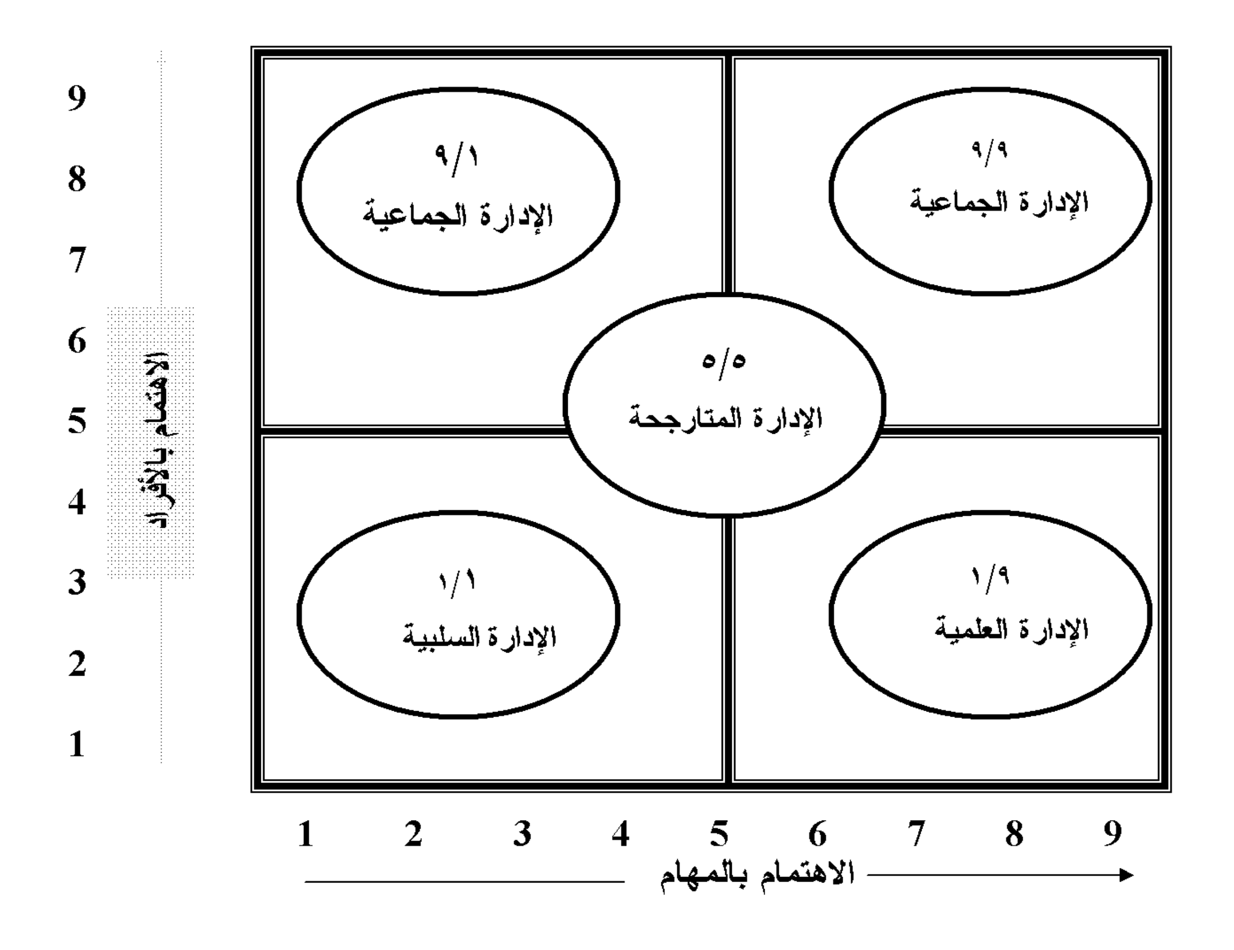
لماذا ؟؟

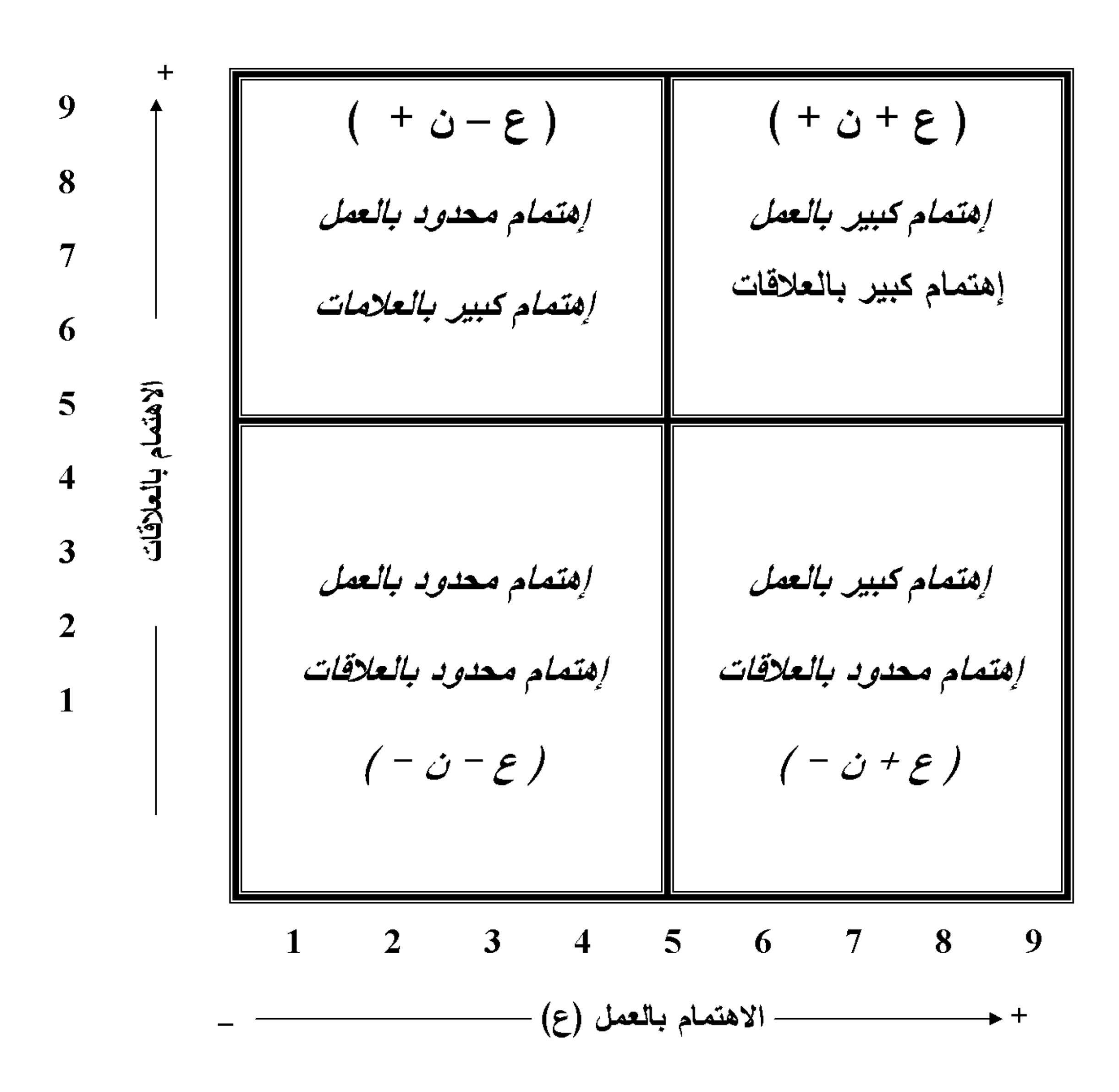
لماذا .. نجد أن بعض المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه. وبمجرد أن يتركوا مكان العمل يتدهور الإنتاج والأداء


مدير
طلب من المرؤوسين تنفيذ عمل معين
تم التنفيذ
لماذا
*خوفا من عقاب.
*أملاً في ثواب .
لقد أخلوا مسئوليتهم
مدير ناجح
*اقتناعاً بالعمل .
*اقتناعاً بالمدير .
نجاح الآن وفى المستقبل
تأثير إيجابي في السلوك
قائد فعال

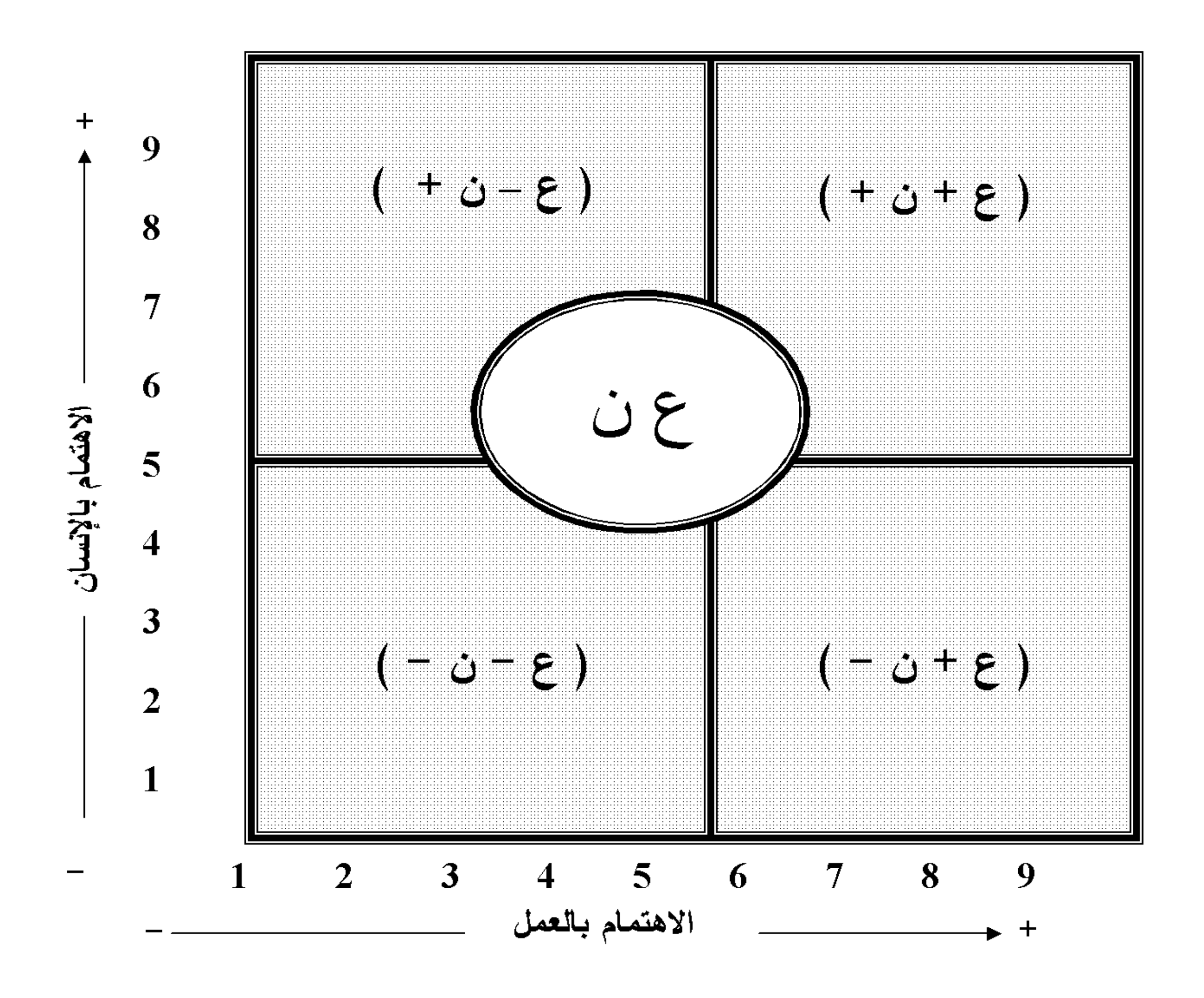
إن الفكر الإداري المعاصر تحول كبندول الساعة مـــن إدارة تركز على إحكام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال مبادئ الإدارة العلميـــة ، إلى إدارة تركـــز علـــى الإنسان واحتياجاته من خلال " الإدارة السلوكية ".

الشبكة الإدارية (بليك وموتون) BLAKE & MOUTON



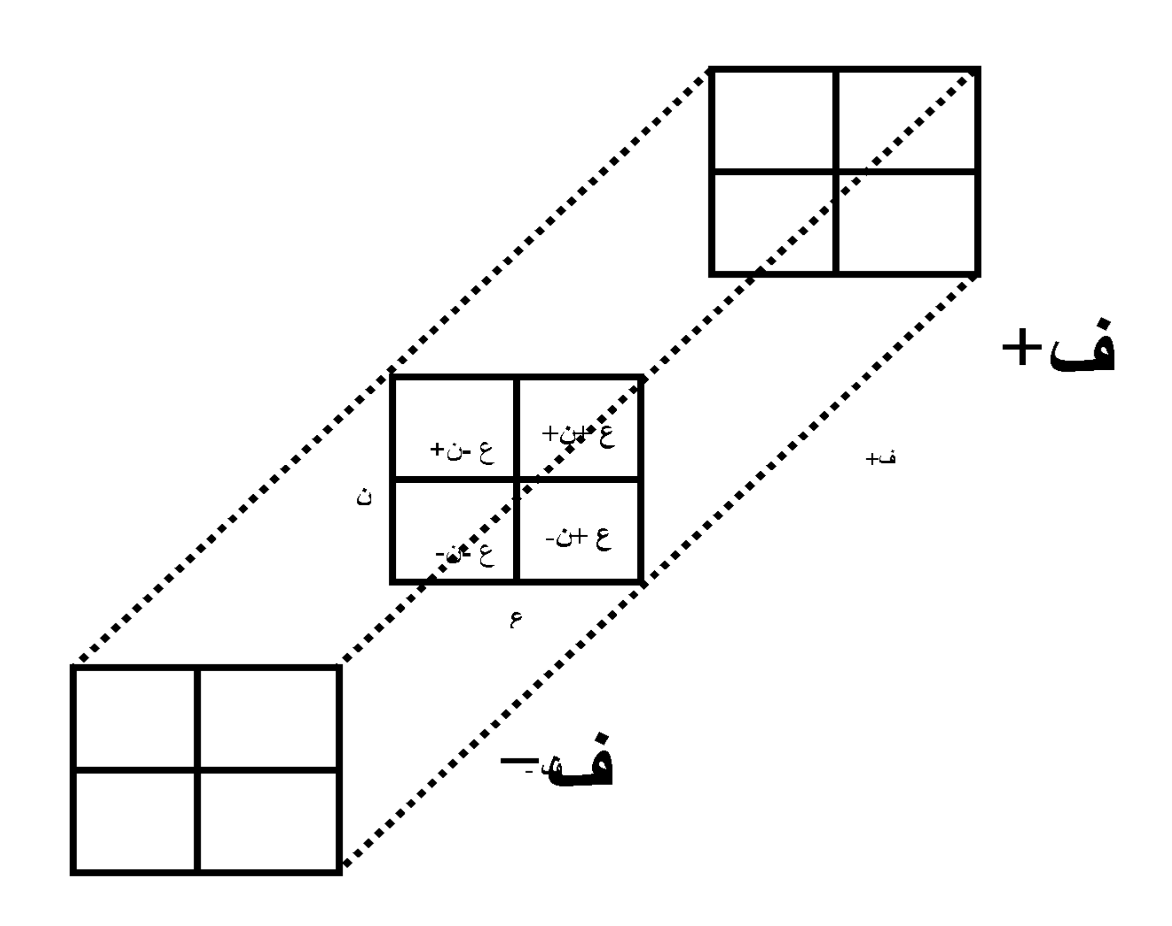

+
9
8
7
6
5
4
3
2
1
الاهتمام بالعلاقات
(ع – ن +)
إهتمام محدود بالعمل
إهتمام كبير بالعلامات
(ع + ن +)
إهتمام كبير بالعمل
إهتمام كبير بالعلاقات
إهتمام محدود بالعمل
إهتمام محدود بالعلاقات
(ع – ن –)
إهتمام كبير بالعمل
إهتمام محدود بالعلاقات
(ع + ن –)
1 2 3 4 5 6 7 8 9
– الاهتمام بالعمل (ع) +

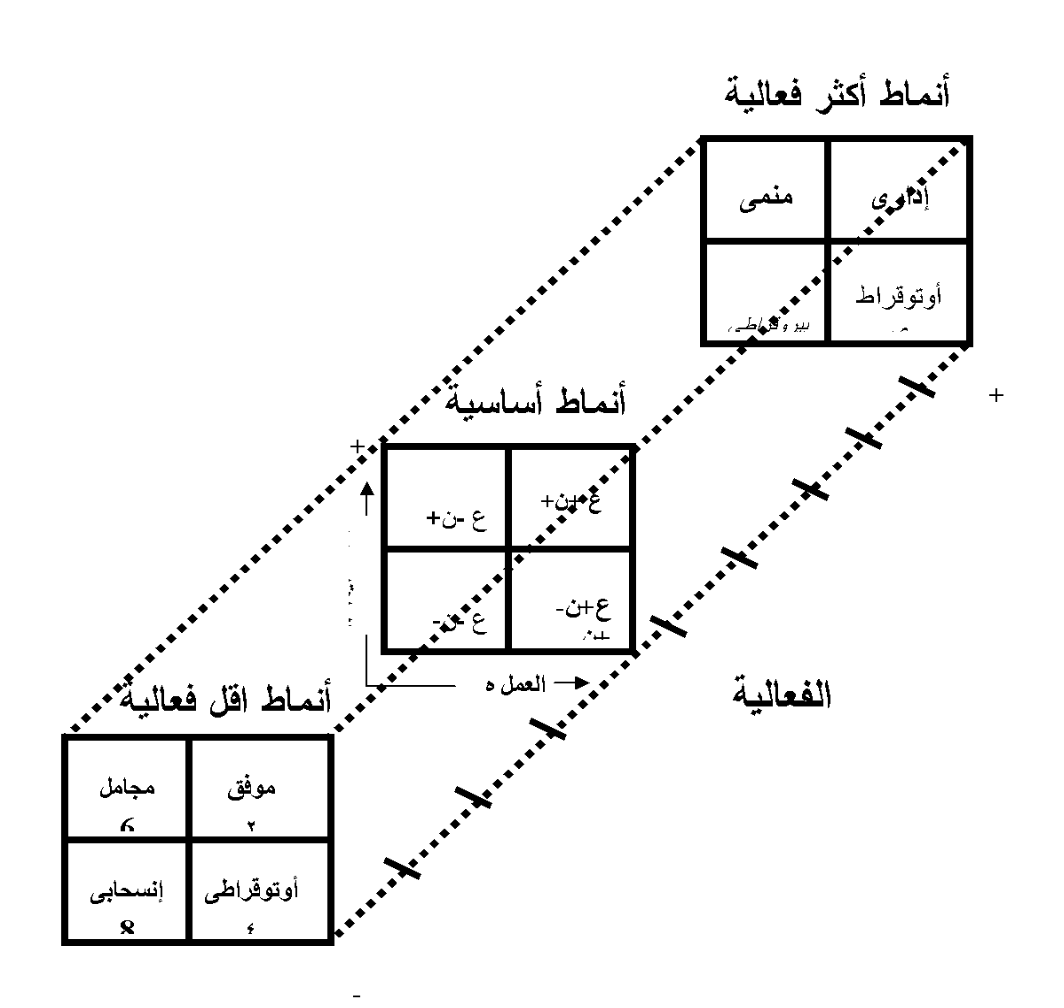
الأنماط القيادية ...



ماهى خصائص كل نمط من تلك الأنماط القيادية

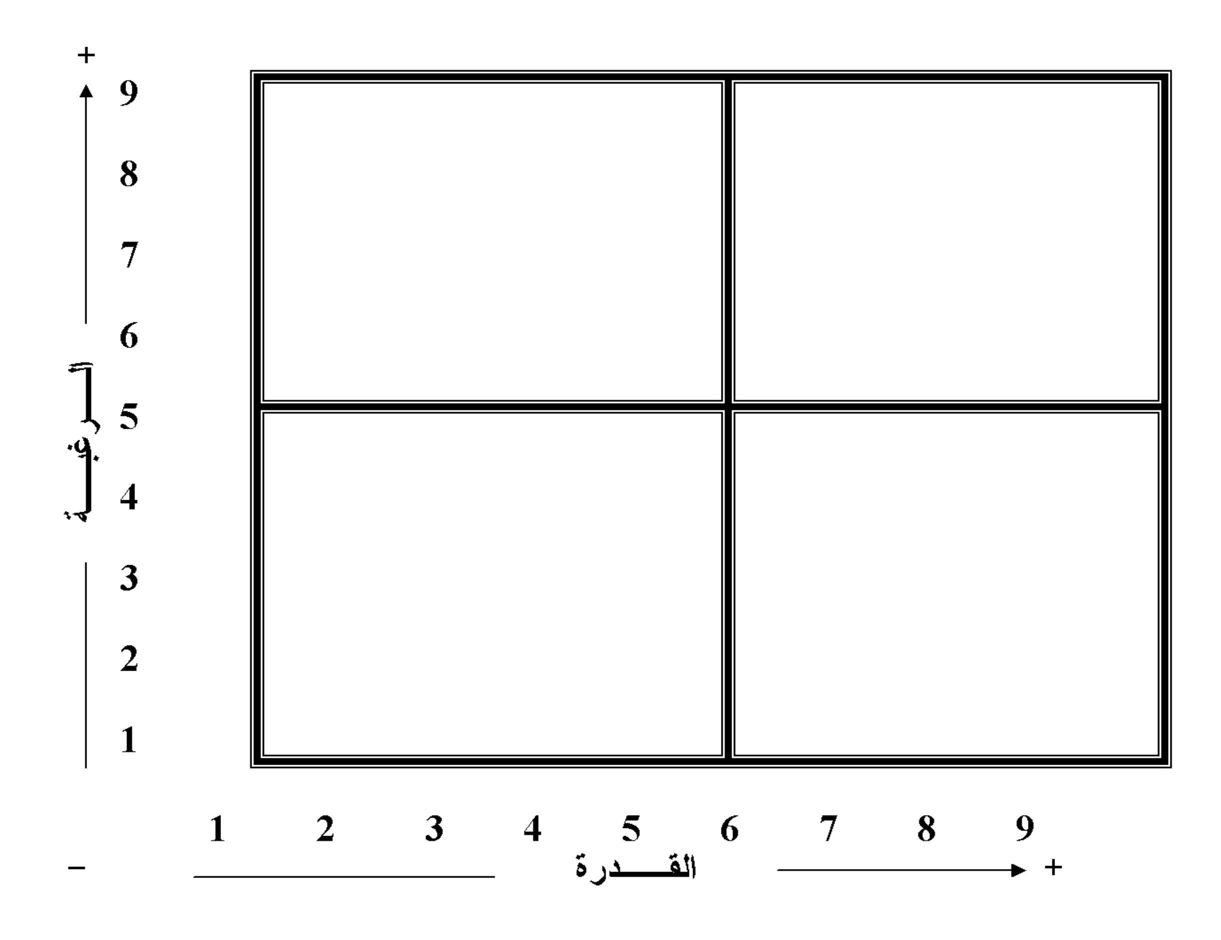
الفعالية القيادية



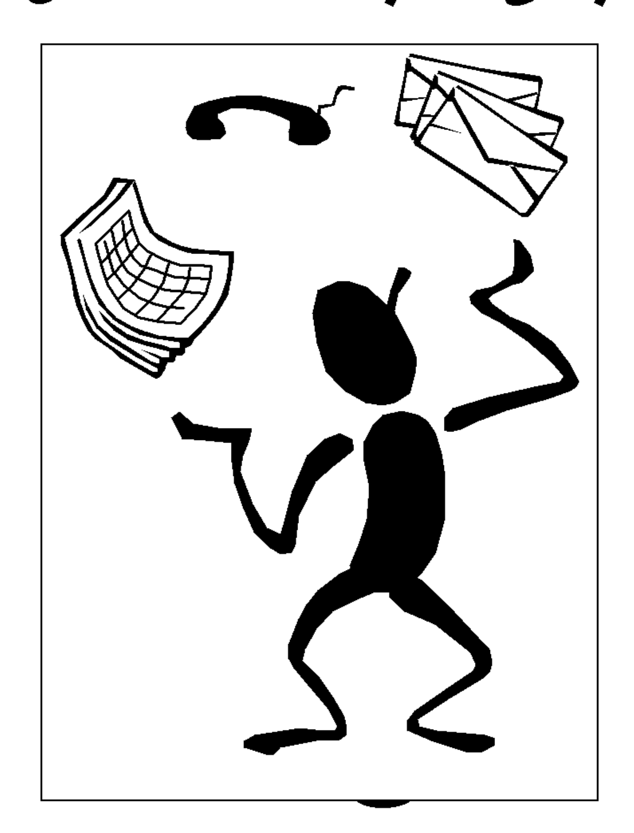

أنماط أكثر فعالية
منمى
إدارى
أوتوقراط
أنماط أساسية
ع -ن+
ع+ن+
ع -ن-
ع+ن-
العمل
أنماط اقل فعالية
مجامل
موفق
إنسحابى
أوتوقراطى
الفعالية

القيادة الموقفية ...

(النضج النفسى والنضج الوظيفى)



المبادئ السبعة للقائد الفعال



١- منجزاً .

٢- عملياً " موضوعياً "

٣- إستراتيجياً .

٤- مركزاً على العميل " العميل بؤرة الإهتمام "

٥- كن ملتزماً .

٦- متفائلاً .

٧- متحملاً للمسئولية .

السمات السبع للقائد الفعال :

نعرض السمات السبع لقوة الأداء . فـــإذا تكونـــت لـــديك هـــذه السمات . فأنت ذو قوة إدارية عالية . السمات السبع هى :

١- دعك من الماضي وآثاره .

٢- تخلص من الاهتمام الزائد بالمستقبل.

٣- عليك بتنمية الميول الشخصية.

٤- لا تعمل من أجل تحقيق الربح فقط.

٥- تعلم كيف تستمتع بالحياة .

٦- تخلص من الرغبة فى التعامـــل مـــع أفـــراد لهـــم نفـــس شخصيتك.

٧- تخلص من الرغبة في التأثير على الآخرين.

أربعة صفات أخرى هى :

الاستفادة من الفرص Opportunity	رؤية الفرص المتاحة والقدرة على تحديدها وتبين مجالات الاستفادة منها.
التحفيز والدافعية Motivation	الرغبة في تحقيق الأهداف وإنجاز خطط العمل المتفق عليها. الدافع للتفوق.
الوعي والبصيرة Insight	الوعي الذاتي بمعطيات الموقف الإداري وباهتمامات المحيطين به (زملاء – رؤساء – مرؤوسين).
الفعل Action	تحويل الواقعية والوعي والبصيرة والفرصة إلى عمل.

ما هي مصادر قوتك القيادية ؟

عرض مختصر لمصادر القوة

١- قوة منح المكافآت :

ويتضمن هذا المصدر كل الأشياء التي قد يفعلها أي قائد لخلق المحفزات الإيجابية لقبول التأثير. ومن الممكن أن يتضمن محاولات متعمدة لمنح مكافآت غير مادية من مركز القيادة ، فضلاً عن منح أشكال مختلفة من المكافآت المادية قبل الأجور والحوافز والإجازات .. وغير ذلك .

٢- قوة الحضور الشخصى :

ربما كان هذا المصدر هو أكثر مصادر القوة صعوبة عند عرضه وتوضيحه. فهو يتضمن كل الصفات الشخصية التى تميل لخلق شخص لطيف وجذاب وديناميكى وحلو العشرة والمصاحبة .. وغير ذلك . كما يمكن أن يكون الشخص مثلا شاهداً على النجاح الوظيفى وما يعنيه ذلك من ذكاء وخلق ومهنية.. إلخ ، وبالتالى ينجذب إليه الآخرون ويخضعون لتأثيره ، وأخيراً فقد تكون تلك القوة معبرة عن مكانة خاصة اكتسبها الشخص نظراً لموقعه المتميز على الصعيدين المهنى و/ أو التنظيمى وهو ما يستبعه تقديم الاحترام والتبعية.

٣- قوة المعلومات :

يمكن أن تكون المعلومات فى حد ذاتها مصدراً للقوة . فهناك بعـض النـاس الذين يجعلون همهم ومشاغلهم الأعظم الاستماع الجيد والتعلم الأفـضل ثـم إستخدام ما يكتسبونه من معلومات فى دعم الآخرين والتأثير علـيهم ، بـل وهناك بعض المناصب التى تتيح لشاغلها فرصة الإقتراب من المعلومات ومن ثم تنفتح أمامهم فرصة إكتساب قوة المعلومات . وجدير بالذكر أن هناك مـن الأفراد من لا تسعفهم وظائفهم مثل هذه الفرصة ومع ذلـك فـإنهم يـسعون ببساطة لمحاولة إكتساب مثل هذا الدور.

٤- قوة المصاحبة :

وترتبط هذه القوة بقوة المعلومات لأن مجرد الإتصال والإرتباط بشخص له قوة ونفوذ يمكن أن يسهل تدفق المعلومات القيمة إلا أن القدرة على التعامـل مع الشخص ذى القوة والنفوذ مباشرة وبالتالى القدرة على تحريك المعلومات ومن ثم الأحكام الشخصية يمثل مصدراً آخر من مصادر القوة. وممن يمتلكون مثل هذه القوة . هناك طائفة مسئولى المكاتب والسكرتارية وغير ذلك.

٥- القوة الشرعية القانونية :

فالمناصب فى التنظيم الرسمى تحمل فى طياتها درجـات مختلفـة مـن قانونية ممارسة السلطة. وبالنسبة لكل مرؤوس ، هناك نطاق ومدى معـين لقبول رغبات الرئيس فقط لأنه هو الرئيس ، وبالتالى فإن السلطة القانونيـة هى ببساطة القدرة على التأثير التابعة من شغل المنصب.

٦- قوة الخبير :

أثبتت الأبحاث أن الناس يمكن أن يتبعوا أى شخص لمجرد أنه يمتلك مستوى أعلى من المعرفة والحكم الشخصى والخبرة العملية الملائمة لموقف معين. ومن الواضح أن عنصر الملائمة هو عام فعال وخطير فى ممارسة هذه

القوة . وللتوضيح فإن خبير الأرصاد الجوية – مثلاً – لا يصلح أن يكون قائداً لكتيبة عسكرية، العكس صحيح بالطبع.

٧- قوة القهر والإجبار

يتضمن هذا المصدر من مصادر القوة فـرض أشـكال مختلفـة مـن العقوبات والجزاءات على المرؤوسين لعدم قبولهم تأثير القائد ويمكن أن تكون هذه حالة ذهنية وتمثل البديل السلبى لقوة منح المكافآت وقد يتمثل التـساؤل فى: ماذا يحدث للشخص الذى يتعاون وماذا يحدث للـشخص الـذى يـرفض التعاون.

الوحدة الثانية

التحفيز والمساندة المستمرة

- نظم مكافأة وتحفيز العاملين
- العناصر الأساسية التي يجب أن تتوافر في القائد

  لنجاح إدارة البشر من خلال التحفيز المستمر
- الأسس التي يقوم عليها التحفيز الإيجابي لتطوير الأداء البشرى .
- تحفيز العاملين من خلال التفويض ومنح السلطة
- أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين

نظم مكافأة وتحفيز العاملين

التحفيز وأثره علي زيادة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين

إن إهتمام المنظمة بتحفيز العاملين ومكافأة الأداء المتميز له تأثير كبير ومباشر علـــي زيـــادة الإنتاجية والإرتفاع بمستوي رضاء العاملين وإرتفاع روحهم المعنوية ، ممايؤثر بالتالى علـــى جودة الأداء وتحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها الاستريتيجية فى كل وقت.

ولا شك أن الرضاء الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي للمدير أو القائد ، لذلك فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوي الأمثل والأفضل للتحفيز وبالتالى جودة الأداء وارتفاع وزيادة الانتاجية فى كل وقت.

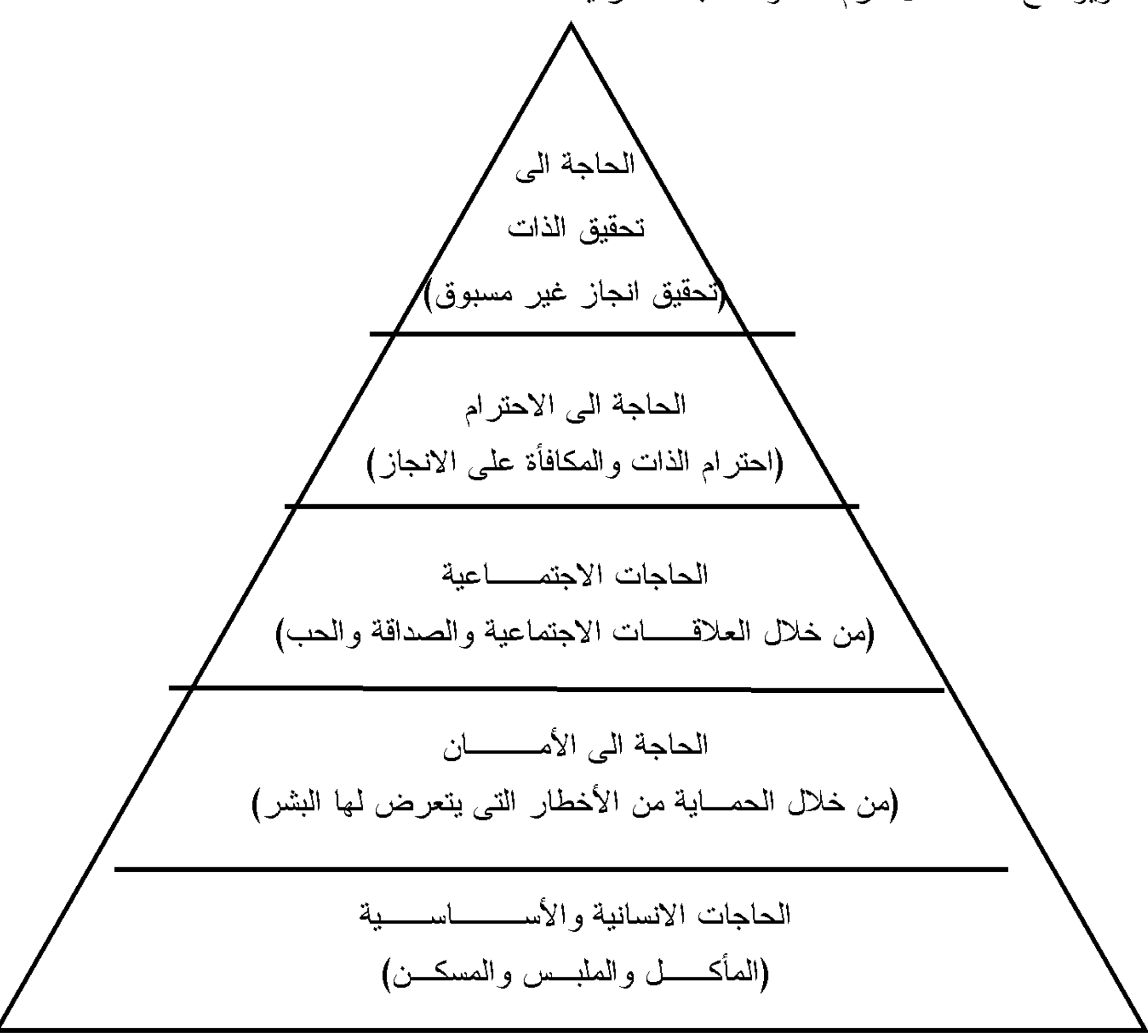
عرض لبعض النظريات المتعارف عليها فى تحفيز البشر

عرض عام لنظرية ماسلو للحاجات الشخصية

قام ابراهام ماسلو العالم السيكولوجي بدراسة الأسباب التـــي تـــؤثر علـــي رضـــاء الأفـــراد والمجموعات بصفة عامة.

وقد وضع ماسلو تصورا فى شكل هرمي وصح فيه الحاجات الفردية للبشر ، وقد وضع هـــذه الحاجات بصورة مرتبة طبقا لأهميتها وضرورة اشباعها في تسلسل منطقي وعملي.

ويوضح هذا الشكل هرم ماسلو للحاجات الفردية



ومن هنا يستطيع رئيس العمل بدوره كقائد بمحاولة اشباع هذه الحاجـــات المختلفـــة للعـــاملين ولفريق العمل الذي يقوم بقيادته ، وذلك طبقا للتسلسل الهرمي لهذه الحاجات فى هـــذه الـــشكل الهرمى ابتداءا من الحاجات الانسانية والأساسية الى الحجاجة الى الأمان والحاجات الاجتماعية والحاجة الى الاحترام وأخيرا الحاجة الى تحقيق الذات.

نظرية X و Y (العالم ماكجريجر McGregor)

- <u>المفاهيم الأساسية لنظرية(X)</u>

تفترض نظرية X أن البشر بصفة عامة كسالى ولا يحبون العمل ويحاولون فى كل وقت تجنب العمل ، ويرغبون فى الراحة ، ولن يعملوا الا اذا تم تهديدهم وعقابهم ،فهم يتصفون بالإهمال واللامبالاة ويتجنبون تحمل المسئوليات ، وأنه يجب أن يتم معاملة هؤلاء البشر بحزم وشدة بصفة مستديمة لضمان الحصول علي النتائج المرجوة.

وبصفة عامة ، فان مؤيدى هذه النظرية من المديرين أو رؤساء العمل سوف يحاولون فى كل وقت تحديد العقاب الذي سيحصل عليه الفرد إذا حدث تقصير في العمل هذا بالإضافة الي تحديد الثواب المادي والمعنوى المناسب .

- <u>المفاهيم الأساسية لنظرية(Y)</u>

تفترض نظرية Y أن البشر بطبيعتهم يحبون العمل ويرغبون فيه ، ويرغبون فى كل وقت أن يتحملوا المسئولية ويؤدون المهام المكلفون بها الفرد بدون رقابة لصيقة وبرح عالية وتفوق .

وهنا يتم تحديد طرق المكافأة على الأداء المتميز المادي والمعنوي على السواء الذي سيحصل عليه الموظف عند انتهاء العمل الموكل اليه ، حيث لا يتم ذكر أى نوع من العقاب فى حالة التقصير للثقة التامة فى البشر تطبيقا لهذه النظرية الانسانية.

وتفترض هذه النظرية أن معظم الأفراد العاملين يمكنهم تحمل مسئوليات إضافية ويسعون لها ، وفي حالة حدوث خطأ في التنفيذ يتم بناء عليه تحديد أسلوب الجزاء الذي يتناسب مع التقصير الذي حدث ، وهذا يحدث نادرا.

ورشة عمل

حلقة نقاشية ماهو رأيك فى هاتين النظريتين؟

هل توافق عليهما؟

ترى أيهما الأفضل؟

أم ماذا؟

العناصر الأساسية التي يجب أن تتوافر في القائد
لنجاح إدارة البشر من خلال التحفيز المستمر

لكي يتمكن المدير أو القائد من القيام بعملية تحفيز العاملين يجب أن تكــون لديــه القــدرات والصفات الآتية :

- الإنصات الجيد
- التخطيط الفعال
- مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات التى تتعلق بهم
- تشجيع الأداء المتميز
- تشجيع العمل بروح الفريق
- العمل من خلال رؤية مستقبلية
- العمل من أجل التميز
- تنظيم وإدارة الوقت
- القدرة على تطوير وتدريب العاملين
- الاتصال الفعال بالعاملين والإدارات والرؤساء في كل الاتجاهات
- منح المكافآت والتحفيز المادى والمعنوى فى وقته
- الموازنة بين مصلحة الموظف والمنظمة
- القدرة علي التفاوض والاقناع
- أن يكون قدوة فى الالتزام
- تحمل المسئولية

- الأمانة والمصداقية فى القول والفعل
- أن يجده العاملين حين الحاجة
- الشعور الايجابي نحو نفسه والآخرين
- اتخاذ القرارات الفعالة دون تردد
- أن يشجع على التغيير
- الولاء للمنظمة وأهدافها
- الوفاء بالوعود
- أن يشجع الأفكار الجديدة والبناءة
- يشجع بايجابية تانقد البناء
- الاهتمام بالعاملين وتشيع الأنشطة الاجتماعية
- القيادة الايجابية والموقفية
- مثل أعلى للعاملين وقدوة
- الثقة بالعاملين
- المتابعة المستمرة

جدارات تأكيد الذات والتأثير فى الآخرين **Assertiveness**

- تعامل مع المشاكل والصراعات والخلافات بشجاعة وحسم
- تعرف على نقاط القوة فيك واحسن توظيفها للموقف ، وتعرف على نقاط الضعف وحاول أن تتخلص منها ولا تجعلها تؤثر فيك

- تمرن على قدرات تأكيد الذات واجعل سلوكياتك ايجابية
- تخلص من عوائق تأكيد الذات
- ثق فى نفسك وقدراتك
- تعرف على العوامل التى تجعلك تقع تحت الضغوط وتخلص منها أو تجنبها على الأقل
- استخدم طرق الاتصال المختلفة : الاتصال اللفظي والاتصال الغير لفظي والإنصات الجيد والتحدث بلباقة وفاعلية .. الخ
- اختار الوقت المناسب للاتصال
- اختار المكان المناسب
- كن مباشرا ومحددا
- أكد على طلبك

إدارة البشر وتحقيق التوازن المستمر في تحفيز ومكافأة العاملين فى المنظمات

إن عملية مكافأة وتحفيز العاملين ، يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة ، فلا يجب أن يتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح حتي تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد علي المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

ويجب علي رئيس العمل أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسئولية أو النتائج الواجبة التحقيق ، ويجب تكون النتائج معقولة التحقيق ويكفي أن تكون علي درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابلة ذلك مع تدرج للحافز أو المكافأة ، وفي كل الظروف يجب علي المدير أن يساعد العاملين على تأدية هذه الأعمال ويوفر لهم كل الامكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة .

<u>الأسس التى يقوم عليها التحفيز الإيجابي لتطوير الأداء البشرى :</u>

١. التشجيع

٢. احترام المشاعر والقيم

٣. المشاركة الإيجابية

٤. الاحترام المتبادل

٥. الثقة المتبادلة

٦. المثل الأعلى

٧. القدوة

٨. الاتصال الجيد

٩. الإدراك الجيد للأمور

١٠. الذكاء الوجدانى

عوامل نجاح التحفيز فى بيئة العمل :

١. عدم تعرض الناس للنقد أمام الغير ، فالناس لا يحبون أن ينتقدوا عندما يعبرون عن آرائهم

٢. تشجيع الابتكار والإبداع وإبداء الرأي .. والتفتح للأفكار الجديدة

٣. الإنصات الى ما يقوله الفرد (الإنصات الجيد) ..وإظهار الاهتمام

٤. احترام القيم .. العادات .. التقاليد

٥. احترام الفكر .. والمشاعر.. والإدراك

ورشة عمل

أسس الدوافع الإيجابية وأثرها على أداء العاملين

لاشك أن الدوافع الإيجابية لدى العاملين هي التي تدفعهم الى أداء العمل بكل تحمس ورغبة صادقة فى التميز فى الأداء.

والسلوك الإيجابي الذي يظهره الموظف تجاه العمل وتجاه المنظمة ونحو الـــزملاء ورؤســـاء العمل هو نتاج لتلك الدوافع الإيجابية التي تدفعه الى هذا السلوك الإيجابي.

ناقش هذه العبارة (فى مجموعتك) مبينا :

١. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على أداؤه .

٢. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على زملاء العمل.

٣. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على رئيسه فى العمل.

٤. الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على المنظمة ككل.

حالة الأستاذ / خالد

الأستاذ / خالد عضو من أعضاء المنظمة (معاون للمدير العام) ، عندما التحق بالعمل فـــي المنظمة ، كان ينتهز كل فرصة ليقدم خدماته الوظيفية ، عارضا خدماته لمساعدة زملاؤه ، كمـــا كان مثالا يحتذي به كمعاون للمدير ، ومساعدا ومساندا للعاملين فى كل وقت من خلال مهاراته فى العمل والتعامل معهم فى كل وقت ، وقد إنتهت السنوات الأولى لعمله فى المنظمـــة بكـــل تفـــوق وتقدير عال من الرؤساء .

بدأ يتردد على العيادة الصحية بعد ذلك ويحصل على أجازات مرضية كثيرة يعود منها ليرفض العمل المسند إليه بحجة أنه غير قادر على أدائه لأنه "متعب" ، ثم ادعى أنه فقد السمع أثناء العمل ، وطلب بشدة إحالته على اللجنة الطبية لتقرير نسبة العجز الذي أصابه.

<u>المطلوب:</u>

١. تحليل الحالة وتوضيح الأسباب المحتملة التي قد تكون سببا فى تغير سلوك "خالد"

٢. اقتراح ما يمكن اتخاذه مستقبلا لتلافى حدوث ذلك.

٣. ما هو دور الرؤساء فى حل هذه المشكلة وفى كيفية تجنب حدوث مثل هذه المـــشكلة فـــي المستقبل.

٤. كيف يمكن علاج هذا الموقف.

تحفيز العاملين من خلال التفويض ومنح السلطة

معنى التفويض:

التفويض هو التنازل عن بعض الاختصاصات والمسئوليات والسلطات والمهام التى يقوم بهـــا المدير او المشرف لأحد العاملين تحت قيادته بهدف مجموعة من الأهداف منها الفعالية القيادية والإدارية وتطوير العاملين وبناء الصف الثانى.

ماهي الأعمال التي يمكن للمدير تفويضها:

- الأعمال الروتينية والتى يتم أداؤها بصفة مستمرة أثناء العمل
- المهام التي يمكن للأفراد العاملين القيام بها دون صعوبات
- المهام التي من شأنها أن تمنح خبرة جديدة للعاملين
- المهام التي تضيف خبرة جديدة وتنوع في مسئوليات العاملين
- االواجبات التي تساعد علي تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية
- الأعمال التي تساعد علي زيادة مهارات الابتكار والإبداع
- المهام التي تساعد علي جودة الاتصال بين الإدارات المختلفة
- المسئوليات التي تزيد من اتصال العاملين وأعضاء الإدارة العليا ومتخذي القرار فـــى المنظمة
- االمهام التي يجب علي العاملين القيام بها دون غيرهم وذلك لأنها تعد مـــن أساســيات عملهم وهناك معوقات تنظيمية تمنعهم من التميز فى أدائها .

من هم العاملين الذين يمكن أن تمنح لهم السلطات والمسئوليات هم الذين:

- أن تتطلب المهام الموكلة لهم في المنظمة هذه الأعمال
- توفر القدرة علي تحمل هذه المهام والمسئوليات
- الشعور أن هذه الاختصاصات والمهام تعتبر بمثابة اثبات للذات
- أن يتوفر لديهم الوقت للقيام بهذه المسئوليات
- جزءا من خطط المسار الوظيفى للموظف

فوائد تفويض الاختصاصات ومنح السلطة:

- توزيع أعباء المهام والمسئوليات بعدالة بما يتناسب مع امكانات العاملين.
- اعداد قادة المستقبل من العاملين الصالحين لأن يكونوا كوادر يمكن الاعتماد عليهم مستقبلا.
- تشجيع العاملين علي تحمل وتقبل مسئوليات إضافية قد تكون خارج تخصصهم ونطاقهم الوظيفي.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المدير عند منح السلطات والمسئوليات

- تفويض المسئوليات والسلطات لفرد أو مجموعة بعينها قد لا يتناسب مع ظروف العمل في المنظمة .
- قصور فى الرقابة والمتابعة من قبل المدير علي ما تم تفويضه ومنحه من سلطات ومسئوليات مما يضر بإجراءات التنفيذ.
- الإهمال فى معاقبة الذين أساءوا استغلال السلطات الممنوحة وأهملوا في تحمل المسئوليات وبالتالي أضروا بمستوي تحقيق النتائج المرجوة

المعايير الأساسية للتفويض ومنح السلطة:

- توضيح أسباب تفويض السلطات والمسئوليات ومن السلطات والفوائد التي ستعود من ذلك على كل من الإدارة والعاملين .
- توخى العدالة وتكافؤ الفرص فيما يفوض من سلطات ومسئوليات علي الإدارات والعاملين .
- النص الواضح علي المدي الزمني والوقت المتاح لمباشرة المسئوليات والسلطات المفوضة والمتابعة الدورية من خلال الاجتماعات الدورية واجتماعات الإدارة العليا وذلك للتأكيد على أهمية التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.
- تسجيل عمليات تفويض الاختصاصات والسلطات كتابة بخطابات رسمية وأن تكون صادرة من الإدارات المختصة أو الإدارة العليا موضحا دور كل فرد والمسئولية أو السلطة الممنوحة له والمتوقع تحقيقه من نتائج.

ورشة عمل

حالة عملية – أين أنت من التفويض الفعال؟

أمام حشد كبير من العاملين والقادة فى الجامعة .. أشاد الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة بالجهود التي يقوم بها الأستاذ الدكتور/خالد عميد (كلية التعلم عن بعد) والتى أدت إلى تحقيق الجامعة للأهداف المرجوة والمحددة خلال العام السابق.

وقد أشاد الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة بجهود الأستاذ الدكتور / خالد الذي قام بدوره بشكر الحضور على هذا التكريم مركزا على أهمية أن يقوم المسئول بنفسه بالأعمال الهامة وأن يدقق بنفسه في تفاصيل العمل حتى يتأكد من سير العمل بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية .

وأمام هذا المجهود الكبير ، قام الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة بإعلان مكافأة الأستاذ الدكتور / خالد مع تكليفه أيضا بمهام قيادية أخرى مع الإشراف على مركز التدريب التابع للجامعة والذي يحتاج إلى مجهوداته المتميزة .

وبعد ثلاثة أشهر من هذا القرار ، لاحظ الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة أن أداء الأستاذ الدكتور / خالد قد بدأ فى التدهور ، وأنه يمكث ساعات طويلة بعد الدوام الرسمي لاستكمال أعماله ، وقد لوحظ أيضا أن بعض التقارير التي تقدمها إدارته تتأخر أحيانا مما يغضب الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة مما يدفعه إلى تأنيب الأستاذ الدكتور / خالد بسبب ذلك .

<u>وبصفتك متخصصا في إدارة البشر فالمطلوب الآتي:</u>

١. ماهى المشكلة؟

٢. ماهى الأسباب التي أدت إليها؟

٣. هل أخطأ الأستاذ الدكتور / خالد فى إدارة وتصريف أموره؟

٤. ماهى النصائح التي تود تقديمها إلى الأستاذ الدكتور / خالد؟ وما هي الفوائد التي ستعود عليه من ذلك؟

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو موظفوك مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية، تكلّف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ ٧٠ بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق .لذا، ما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟ خذ هذا الفصل لتتعلم كيف تحفّز موظفيك بفعالية.

هل تتوقّع الكثير من موظفيك؟

يصل الموظفون لمكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل. ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة لهم. فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمرا شاقا عليهم؟!! هل الابتسامة في وجه الزبون بدلا من العبوس في وجهه والإقلال من التذمر أمرا صعبة؟ !!مع العلم بأن الشركة تقدم خطة تقاعد وضمان اجتماعي جيدة، بالإضافة لأربعة أسابيع إجازة سنوية على الأقل. فلماذا لا زلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفينا؟!!

موظف عامل مقابل موظف متحمّس للعمل

المشكلة أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه. الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين. ألق نظرة على أيّ شركة وستجد أنّ هذا النوع من المقابل لخدمة الموظف أصبح قياسيا في الوقت الحاضر.

لذلك، فهي لا تحفّز الموظفين. في الحقيقة، حوالي ٥٠ بالمائة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. من الواضح، أن "عمل ما يجب القيام به للنجاة فقط" ليس ما تريده من موظفيك. إذا، إن كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

موظفون بتحفيز غير محدود

الفرص بالنسبة لمؤسستك، هي أن يكون لديك أناس جيدون يعملون في مؤسستك. يريدون أن يدفع لهم بشكل عادل، ويعرفون ما تفكّر به بخصوص عملهم، ويعرفون موقعهم الحالي وما يمكنهم عمله للترقّي والوصول لمواقع أعلى. وما يهمك هو أن تراهم يعملون بأقصى ما يمكنهم. لكن قبل أن تتعلّم كيف تقوم بهذا، عليك أولا الإجابة على هذا السؤال: لكي تحفّز موظفيك، هل تغيّر الموظف أو تغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

الجواب الصحيح هو: تغيير التنظيم هو ما يجب القيام به. لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين. في الواقع، إن تغيير الموظفين ليس الحل الأمثل لإحداث أيّ تأثيرات بعيدة مدى.

لذا، من المحتمل أن تتساءل" كيف أقوم بتغيير منظمتي بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها.

في هذا الجزء، سنعلّمك عدّة استراتيجيات لتحفيز موظفيك (بدون استعمال المال). ذلك صحيح! يمكنك جعل موظفيك يقدمون أكثر للشركة بدون تقديم وجبات طعام مجانية أو تقديم أيام عطلة إضافية.

حدد حوافز موظفيك الطبيعية

إنّ الموظفين الذين يعملون لشركتك يحفّزون طبيعيا. قد يفاجئك هذا الأمر، لكنّه حقيقي. كلّ ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدرتهم الطبيعية، يمكنك ذلك من دون أن تنفق أي مبالغ تذكر. ذلك صحيح! بلا أموال. في الحقيقة، الأموال قد تنقص حماس الموظف وأدائه. **الخطوة الأولى** في الاستفادة من قدرة موظفيك الطبيعية هي إزالة الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفيك.

الخطوة الثانية على منظمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقة يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم.

بتقليل الممارسات السلبية وإضافة محفزات طبيعية، تكون قد وضعت نفسك على بداية طريق التحفيز الطبيعي للموظفين .التحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أنّ كلّ الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، وللسيطرة والسلطة على عملهم. إضافة لذلك، عندهم الرغبات للملكية، والكفاءة، والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنى.

أزل معوقات التحفيز

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين. هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:

- املأ جو الشركة بالسياسات .
- كوّن توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين .
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها .
- حدد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها .

- شجع المنافسة الداخلية بين الموظفين .
- احجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم .
- قدم نقدا بدلا من التعليقات البنّاءة .
- اقبل مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا .
- عامل موظفيك بشكل غير عادل .
- استفد من الحد الأدنى من طاقة موظفيك .

كم واحدة من هذه المثبطات موجودة بشركتك؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟

تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد موظفيك على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكّر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

- إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين .
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها .
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك .
- شجعّ التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي .
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف .
- قدّم الكثير من التشجيع .
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك .
- طوّر مقياسا يظهر التقدم في الأداء .

توصل للرغبة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك

بإزالة مثبطات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقوم بتحفز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.

فيما يلي بعض الرغبات الطبيعية الموجودة في الإنسان:

- الرغبة في النشاط .
- الرغبة في الملكية .
- الرغبة في القوّة .
- الرغبة في الانتساب .
- الرغبة في القدرة .
- الرغبة في الإنجاز .
- الرغبة في الاعتراف به .
- الرغبة في أن يكون لعمله معنى .

(حاول أن) و(احذر من) لتحفيز موظفيك

لكي تنجح، على شركتك تقديم أعلى مستوى من الخدمة لكل زبون وموظف. كل عضو في الشركة يجب أن يعمل مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

كصاحب للعمل، ضع هذه الملاحظات فقي اعتبارك:

حاول أن تقوم بهذه الأمور:

ادفع أجور تنافسية .من الصعب إيجاد الموظّفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

قيّم الأداء بإنصاف.

- ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكلّ موقع ومنصب في الشركة .
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي .
- تأكّد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه .
- ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق .
- وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق .
- طبّق كلّ النتائج بشكل متساوي على الجميع .
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر .
- وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية .

أصغ إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية. وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.

وضّح توقعات من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته. تذكّر، إنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.

قدّر الأعمال المتميزة إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدّا عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنّك تقدّر مساهمته.

شجّع الموظفين التربيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية. أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

احذر أن تقوم بهذه الأمور:

استعمال حيل قصيرة الأمد حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطرة. إن كان لديك ٥٠ موظفا، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك. من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥٠ موظفا ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.

البدء باجتماعات عديمة الفائدة استغلّ التقنية باستعمال الإنترانت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

التسامح مع الأداء الأقل من متوسط إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معينا، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعل كلّ شخص مسئولا عن مهماته ومسؤولياته.

تحفيز موظفيك بهذه البساطة!

إنه كذلك! أنت الآن تعرف أسرار تحفيز موظفيك بفعالية. تذكّر، لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية.

الوحدة الثالثة

بناء فرق العمل الفعالة

- طبيعة فريق العمل وسماته المميزة .
- فوائد فرق العمل .
- الأنماط المختلفة لفرق العمل .
- مفاتيح نجاح فرق العمل .
- أسباب فشل فرق العمل .
- المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء .
- السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل .
- إدارة الصراع داخل الفريق .
- طرق اتخاذ القرارات .

طبيعة فريق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفـــراد ذوى الأدوار الوظيفيـــة المختلفـــة والـــذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

السمات المميزة للفريق

- مجموعة من الأفراد
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الالتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل

- **قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تمنح وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.**

- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل

١- فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتهـا. وتقـوم بوضـع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقـدم المحقـق وقياسـه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائيـة لتحقيـق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهـي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلـب منهـا حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمـام مـا قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مـستوى الجـودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذيـة حيـث يقـع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونـون مـسئولين عـن أداء عمليـة متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعـضائه. وهنـا تكـون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريـق

بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخـــرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطـيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتهـا أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

<u>مفاتيح نجاح فرق العمل</u>

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة مـن الأهميـة، مـع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بهـا الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عـن المـشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكـار جديـدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

خصائص فريق العمل الفعال

١- أهداف الفريق :

يجب أن تكون أهداف الفريق محددة وواضحة ومفهومة – وتذكر – عزيزي المشارك – أنه إذا كانت الأهداف المحددة تساعد كل عضو في الفريق أن يسير في نفس اتجاه باقي الأعضاء ، ويشارك لتحقيق نفس الأولويات ، فإن الأهداف الغامضة تقود إلى ممارسات غير مأمونة العواقب.

٢- تعدد الأدوار :

وهذا يتعلق بتساؤل مهم حول مدى مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق الهدف. إن تكامل أدوار الأفراد يساعد في تحقيق أهداف الفريق. وهذا يتطلب :

أ- فهم أهداف الفريق بدقة ، وإدراك طبيعة المساهمة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

ب- تناسب دور عضو الفريق مع قدراته ومهاراته بما يحقق في النهاية تعظيم منفعة المساهمة الفردية في تحقيق أهداف الفريق.

٣- إرجاع الأثر :

فوجود نظم الاتصال الفعالة بين أعضاء الفريق تعد أحد أهم عوامل فعالية الفريق. إن الاتصال الفعال داخل الفريق هو الذي يمثل خط الدفاع الأول للفريق ضد المخاطر

والتهديدات الداخلية والخارجية ، كما أنه يساهم في استيعاب المعلومات المرتدة عن أداء العضو ، وتحدد مدى استفادته منها.

٤- مهارات أعضاء الفريق :

حيث يتكون الفريق الفعال من مجموعة من الأعضاء ذوي المهارات والخبرات والقدرات – ويتشابهون في مفاهيمهم وقيمهم – فضلاً عن وجود قدر مناسب من التنوع والاختلاف في هذه القيم والمفاهيم.

٥- العلاقات داخل الفريق ، ومع الفرق الأخرى :

إن العلاقات بين أعضاء الفرق الفعالة يجب أن تكون واضحة سواء فيما يتعلق بعضوية الفريق ، أو المشاركة في أنشطته.

ويسعى الفريق الفعال لبناء علاقات قوية بين أعضائه ، وبينه كفريق والفرق الأخرى داخل الشركة ، كما يسعى لدعم وتنمية العلاقات القائمة على أسس التكامل والترابط.

٦- استراتيجية الفريق :

والمقصود بذلك أن الفريق الفعال يتبنى استراتيجية واضحة تتعلق بإنتقال الوحدة (القسم – الإدارة – الشركة ....) من وضع حالي إلى وضع أخر مرغوب مستقبلاً لتترجم بعد ذلك إلى أهداف واضحة وخطط واقعية.

٧- المهام والواجبات :

ويقصد بذلك الأعباء التي يتحملها أعضاء الفريق ويتم تنفيذها في إطار مجموعة العمليات داخل الشركة في إطار من المشاركة في صناعة القرار.

اعمل .... ولا تعمل
عند إدارة فرق العمل

اعمل	لا تعمل
حدد الاتجاه ، وزود الآخرين بالإرشادات.	لا تصدر أوامر
ساعد الآخرين على تخطيط عملهم.	لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم.
قدم المساعدة عند الحاجة إليها.	لا تقحم نفسك في علاقات الآخرين بعضهم ببعض.
شجع فريق العمل والأفراد لحل مشكلاتهم.	لا تحل المشاكل أو تعطي كافة الإجابات.
اسمع للفريق والأفراد بتحمل المسئولية عند أدائهم.	لا تلعب دور القاضي أو هيئة المحلفين في أداء الفريق.
دعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدى الفريق.	لا تحرم الآخرين من اعتزازهم بأنفسهم.
أعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق.	لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل.

حـــــــــــــــــــــــدد

السمات والخصائص المشتركة لجماعات العمل ذات الفعالية المنخفضة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

السمات والخصائص المشتركة لجماعات العمل ذات الفعالية المرتفعة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل الفريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، من هنا يقــوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- مهارة التعامل مع النقد .
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	- النقد والسلبية
- المشاركة والتطوع	- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	- الدخول في مهاترات
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
- الالتزام بجدول الأعمال	- القفز من موضوع لآخر
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
- الانفتاح العقلي والانتباه	- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	- استجداء تعاطف الآخرين
- الاحترام والأمانة والثقة	- التهرب والسلبية وفقدان الحماس
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	- الانسحاب النفسي
- المخاطرة المحسوبة	- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
- التأييد المتبادل بين الأعضاء	- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية	- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

إدارة الصراع داخل الفريق

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر

الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلـــى تركيـــز علـــى مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هـــذه المـــشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح مـــن خـــلال قلـــة المـــشاركة وحجـــب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنـــا أكثـــر ســـنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة علـــى الأداء هـــي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقـــويم مـــا يقـــوم بـــه الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيـــار. هـــذه المـــشكلات تعتبـــر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها،و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلـــة الثقافيـــة المرتقبة.

المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفـــرق الناجحـــة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتـــضمن التعبيـــر عـــن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره الـــسلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عـــن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا– سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القــرارات، ومــن الــشائع اســتخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً مــا تــؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليهــا الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار. ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- **قاعدة الأغلبية (بالتصويت)** : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصــوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.

٢- **قاعدة الأقلية** : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابــة عن الفريق.

٣- **الطريقة الفردية** : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصــدار أمــر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- **الطريقة الفردية بعد المناقشة** : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- **عدم اتخاذ قرار** : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلــك إمــا بــسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- **بالتراضي والإجماع** : حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضــي والاقتنــاع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

مبادىء يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.
- التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية :

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.
- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- تقبل التحدي.

- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

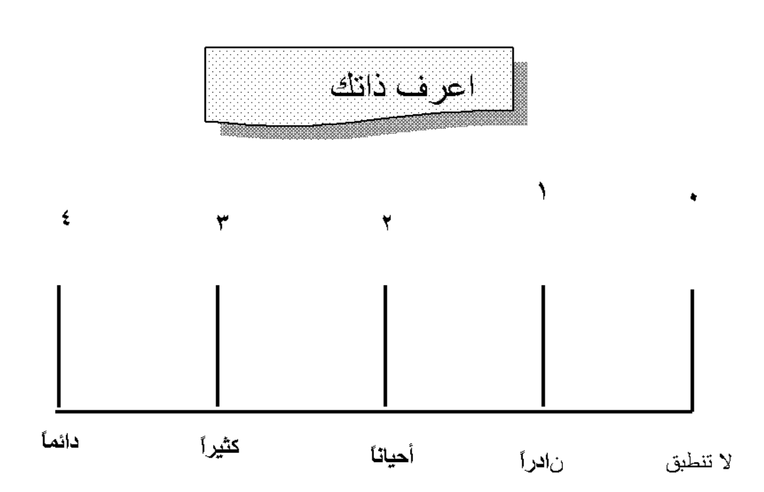
- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.

- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتـــدة عـــن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقيم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

اعرف ذاتك



١	أشرح للآخرين أسباب عدم إنجازي لعملي.	٠	١	٢	٣	٤
٢	أشعر بالاستياء من بعض تصرفاتي مع زملائي.	٠	١	٢	٣	٤
٣	أتوقع من الآخرين تنفيذ تعليماتي وتوجيهاتي.	٠	١	٢	٣	٤
٤	أبذل جهدي للحصول على كافة المعلومات اللازمة	٠	١	٢	٣	٤
٥	أنفذ ما يقوله رئيسي حتى ولو على حسابي.	٠	١	٢	٣	٤
٦	أشعر بالذنب عندما أتأخر في إنجاز العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٧	استخدم الحدس ولا أفرط في تجميع الحقائق والمعلومات.	٠	١	٢	٣	٤
٨	أتعامل مع الآخرين بتفاؤل وبشاشة.	٠	١	٢	٣	٤
٩	عندما يشعر أحد المرؤوسين بالإرهاق أنصحه بالراحة التامة.	٠	١	٢	٣	٤
١٠	أصر على إنجاز الأعمال طبقاً لتعليماتي وتوجيهاتي.	٠	١	٢	٣	٤
١١	لا أسمح بأي انحراف عن الخطة الموضوعة.	٠	١	٢	٣	٤
١٢	ألح في طلب إتمام الأعمال المتأخرة عن موعدها.	٠	١	٢	٣	٤
١٣	أسعى لإيجاد الطرق التي تجعل العمل أكثر تشويقاً.	٠	١	٢	٣	٤
١٤	أهتم بتنمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
١٥	أشعر ببعض الأحداث غير العادية ، قبل وقوعها	٠	١	٢	٣	٤
١٦	أخطط للقيام بأشياء قد يعتبرها البعض تصرفات غير سليمة.	٠	١	٢	٣	٤
١٧	أشعر بأن الآخرين في حاجة إلى عوني ومساعدتي.	٠	١	٢	٣	٤
١٨	أقوم ببعض الحركات المرحة أثناء ذهابي للعمل.	٠	١	٢	٣	٤
١٩	ألوم المرؤوسين ، وقد أعاقبهم عندما يفشلون في أداء أعمالهم.	٠	١	٢	٣	٤
٢٠	أستطيع تحقيق أهدافي، حتى عندما تتعارض مع أهداف الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤
٢١	احتفظ بهدوئي ، وأتحكم في انفعالاتي في المواقف الحرجة.	٠	١	٢	٣	٤
٢٢	قد أتخلى عن بعض مصالحي في سبيل مساعدة زملائي أو رؤسائي.	٠	١	٢	٣	٤
٢٣	عندما أشعر بالإساءة ، أخلو بنفسي بعيداً عن الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤
٢٤	قد أسئ للآخرين دون أن أدري.	٠	١	٢	٣	٤
٢٥	أستمتع بالشعور بالراحة والاسترخاء.	٠	١	٢	٣	٤
٢٦	أتعامل مع الآخرين باحترام وأسلوب مهذب.	٠	١	٢	٣	٤
٢٧	أسارع بمعاونة الآخرين عند الضرورة.	٠	١	٢	٣	٤

٢٨	أفكر في حل المشكلة ، بطريقة واقعية موضوعية.	٠	١	٢	٣	٤
٢٩	أشعر بعدم الاستقرار ، عندما تفشل توقعاتي في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٣٠	استخدم ذكائي في تحليل وتفسير المعلومات التي أحصل عليها.	٠	١	٢	٣	٤
٣١	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.	٠	١	٢	٣	٤
٣٢	لا أتدخل في شئون الآخرين ، فكل إنسان مسئول عن نفسه.	٠	١	٢	٣	٤
٣٣	اهتم بتقديم نفسي للآخرين قبل التعامل معهم.	٠	١	٢	٣	٤
٣٤	ابتكر الطرق التي تبعدني عن تحمل المسئولية في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٣٥	أوجه اللوم والتأنيب لمن يحاول الخروج عن الخطة الموضوعة.	٠	١	٢	٣	٤
٣٦	أحدد معايير ومقاييس مقنعة للأداء.	٠	١	٢	٣	٤

- **سجل – في الجداول التالية – الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء :**

الوالدية الانتقادية	
رقم العبارة	الدرجة
٣	
١١	
١٩	
٢٤	
٣٥	
٣٦	
مجموع الدرجات	

الوالدية الراعية	
رقم العبارة	الدرجة
٩	
١٧	
٢٢	
٢٧	
٣١	
٣٢	
مجموع الدرجات	

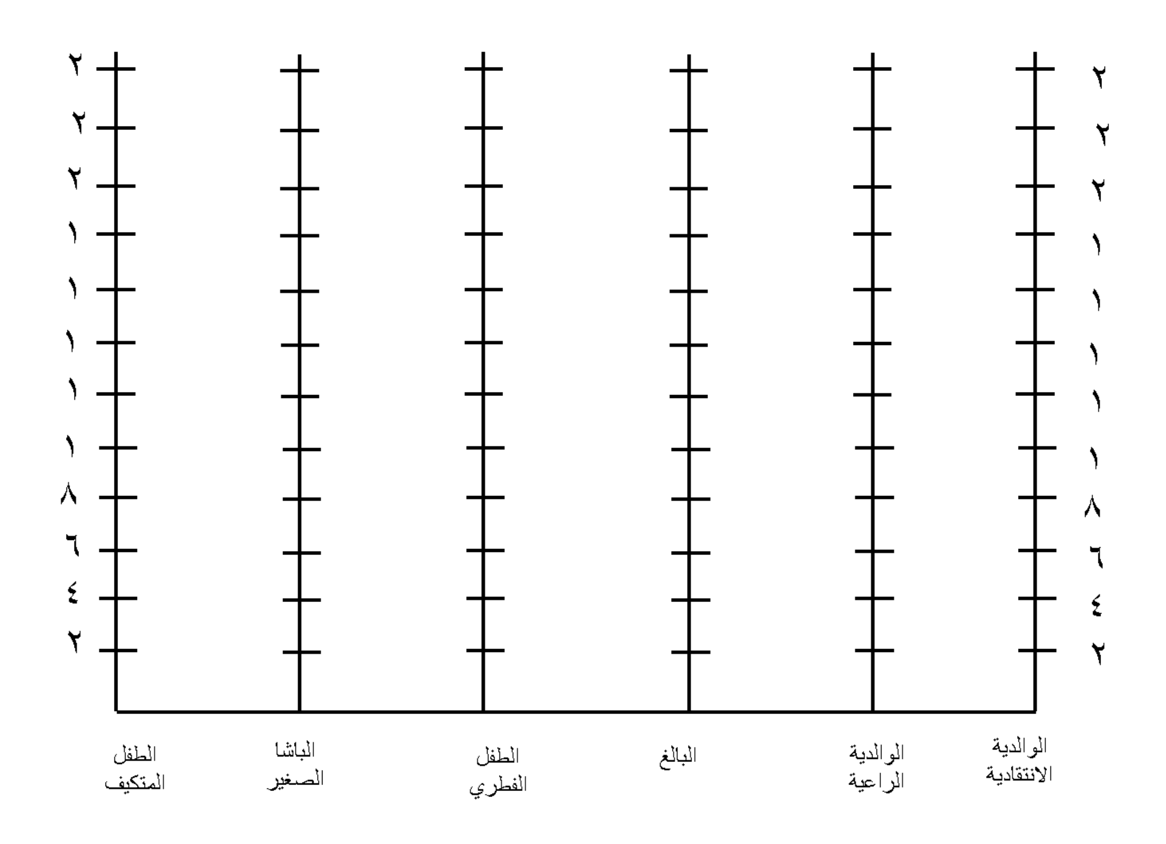
البالغ	
رقم العبارة	الدرجة
١	
٤	
١٤	
١٦	
٢١	
٢٨	
مجموع الدرجات	

الطفل الفطري (الطبيعي)	
رقم العبارة	الدرجة
٨	
١٠	
١٢	
٢٥	
٢٩	
٣٠	
مجموع الدرجات	

الباشا الصغير	
رقم العبارة	الدرجة
٧	
١٣	
١٥	
١٨	
٢٠	
٣٤	
مجموع الدرجات	

الطفل المتكيف	
رقم العبارة	الدرجة
٢	
٥	
٦	
٢٣	
٢٦	
٣٣	
مجموع الدرجات	

- **بعد تعبئة كل الجداول ،اجمع الدرجات الخاصة بكل جدول.**
- **انقل مجموع الدرجات في كل جدول من الجداول السابقة ، لتمثيلها بيانياً في الشكل التالي.**


٢
٢
٢
١
١
١
١
١
٨
٦
٤
٢
الطفل المتكيف
الباشا الصغير
الطفل الفطري
البالغ
الوالدية الراعية
الوالدية الانتقادية

استقصاء
عزيزي القائد ... تعرف على نمط مرؤوسيك في العمل

يتكون هذا الاستقصاء من عشرة (١٠) أزواج من العبارات ، والمرجو من حضراتكم توزيع عدد عشرة (١٠) درجات على كل عبارة بالنسبة لكل زوج منها ، ويجب أن يكون مجموع عبارات كل زوج مساوياً عشرة (١٠).

وتتحقق الاستفادة من هذا الاستقصاء كلما كانت إجابتك مستمدة من خبرتك بالأفراد الذين تتعامل معهم في عملك ، وليس من خلال "ما يجب أن تكون عليه الأمور" في العمل فلا توجد إجابة صحيحة أم خطأ هنا.

أولاً :

أ- إنه لمن طبيعة البشر إنجاز أقل قدر مكن من العمل الذي يمكنهم من إخلاء مسئوليتهم ...

ب- عادة يتجنب الأفراد القيام بالأعمال التي تكون خالية من المعني أو الأهمية.

ثانيــاً :

ت- إذا توفرت للعاملين معلومات زائدة عن ما يحتاجونه لإنجاز أعمالهم ، فإنهم يميلون إلى تكوين اتجاهات أفضل ويتصرفون بمسئولية أكثر تجاه عملهم ...

ث- إذا توفرت للعاملين معلومات زائدة عن احتياجاتهم لأداء أعمالهم الحالية فإنهم عادة ما يسيئون استخدامها ....

ثالثــاً :

ج- من المشاكل المرتبطة بسؤال العاملين عن أفكارهم هو أن منظورهم عادة ما يكون ضيقاً ، وبالتالي فإن مقترحاتهم لا يكون لها قيمة عملية كبيرة....

ح- إن سؤال العاملين عن أفكارهم يوسع من مداركهم ويؤدي إلى استنباط مقترحات مفيدة ....

رابعــاً :

خ- إذا لم يبدع الأفراد أو يبتكروا في أعمالهم ، فإن ذلك يرجع إلى أن مهارات الإبداع والابتكار لا تتوفر إلا في عدد محدود منهم ...

د- يتميز غالبية الأفراد بالخلق والإبداع ، ولكن لا يظهر في العمل نتيجة للقيود المفروضة عليهم من رؤسائهم في العمل ....

خامســاً :

ذ- يميل الأفراد إلى زيادة معدلات إنجازهم إذا كانوا عرضة للمساءلة عن تصرفاته وعن إصلاح أخطائهم ...

ر- يميل الأفراد إلى تخفيض معدلات إنجازهم إذا لم يتعرضوا لعقوبات نتيجة لسوء تصرفاتهم أو أخطائهم ....

سادســـاً :

ز- مـن الأفـضل أن يعلـم الأفـراد كـل مـن الأخبـار الجيـدة والـسيئة عـن شـركتهم ، لأن معظمهـم يرغبـون فـي معرفـة "القـصة" كاملـة ، وبـصرف النظـر عـن مـدى الآلام الناتجة منها ....

س- قد يكون من الأفضل عدم نشر الأنباء السيئة عن العمل الذي يعمل فيه الأفراد ، لأن أغلبيتهم يريدون سماع الأنباء الجيدة فقط ....

سابعـــاً :

ش- لأن المشرف عادة ما يحصل على "احترام" من هم دونـه في التنظيم فإن اعترافه بأن مرؤوسيه كانوا على صواب وهو على خطأ يقلل من هذا الاحترام ...

ص- لأن الأفـراد فـي جميـع المـستويات يحـصلون علـى احتـرام متـساو ، فـإن "المركـز الاجتماعي" للمشرف يزداد عندما يؤيد هذا المبدأ من خلال اعترافه بأن مرؤوسيه كانوا على صواب وهو على خطأ.

ثامنـــاً :

ض- إذا أعطيت الأفراد "أموالاً" كافيـة ، فإن هنـاك احتمـال أن يقل اهتمـامهم بـالنواحي غير الملموسة مثل الإحساس بالمسئولية والتقدير المعنوي ...

ط- إذا خلقت فـي الأفـراد الاهتمـام وروح التحـدي فـي العمـل فـإن هنـاك احتمـال أن تقل شكواهم بالنسبة للنواحي المادية مثل الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى ....

تاسعـاً :

ظ- إذا سمح للأفراد بتحديد كلاً من "أهدافهم ومعايير أدائهم" فإن هناك اتجاها أن يكـون ذلك التحديد في مستوى أعلى مما لو حدده رؤسائهم.

ع- إذا سمح للأفراد بتحديد كلاً من "أهدافهم ومعايير أدائهم" فإن هناك اتجاها أن يكـون ذلك التحديد في مستوى أقل مما لو حدده رؤسائهم.

عاشــراً :

غ- كلمـا زادت المعرفـة والحريـة المتاحـة للفرد فـي عملـه ... كلمـا زادت درجـة الرقابـة المطلوبة حتى لا يخرج عن نطاق عمله ....

ف- كلما زادت المعرفة والحرية المتاحة للفرد في عملـه ... فإن درجة الرقابـة عنـد حدها الأدنى تكون مطلوبة لضمان تحقيق إنجاز مرض في العمل.

مفتاح الإجابة

العبارة (x)	الدرجة	العبارة (y)	الدرجة
أ		ب	
ث		ت	
ج		ح	
خ		د	
ر		ذ	
س		ز	
ش		ص	
ض		ط	
ع		ظ	
غ		ف	
المجوع		المجموع	

استقصاء
قياس مهارات المشكلات واتخاذ القرارات

م	العبـــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	بإمكاني تحديد مشكلاتي					
٢	أجمع معلومات دقيقة وصحيحة عن المشكلة التي تواجهني.					
٣	ألتزم بقراراتي التي اتخذتها.					
٤	أستطيع أن أحدد المشكلة والظاهرة.					
٥	بإمكاني تحديد البدائل المتاحة.					
٦	أستطيع أن أحدد الوقت المناسب لحل المشكلة.					
٧	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.					
٨	أستطيع تقييم نتائج القرارات التي اتخذتها.					
٩	أتحمل نتائج قراراتي.					
١٠	أستطيع أن أحدد آثار المشكلة على أوضاع المؤسسة.					
١١	أتحمس للقرارات التي اتخذتها.					
١٢	أحدد خطة عمل للقرارات التي اتخذتها.					
١٣	أستطيع تحديد أسباب قيام المشكلة التي تواجهني					
١٤	أستطيع أن أحدد كل من تمسه هذه المشكلة.					
١٥	لا أضيع وقتي في علاج الظاهرة وترك المشكلة الحقيقية دون حل.					

هل أنت مفوض فعال ؟

ضع علامة (√) أسفل الخانة التي تعكس سلوكك الفعلي فيما يتعلق بمضمون كل عبارة من العبارات التالية:

العبـــــــــارات	نعم (٣)	إلى حد ما (٢)	لا (١)
١- اضع ضوابط لاختيار الشخص الذى أقوم بالتفويض له.			
٢- أمد المرءوس بالتعليمات الكاملة وتوقعاتى لأدائه قبـــل اســـناد المهمة إليه.			
٣- أحدد بدقة حدود مسئولية المرءوس وأتأكد مـــن فهمـــه لهـــذه الحدود.			
٤- أزود المرءوس بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام المـــسندة إليـــه علىأكمل وجه.			
٥- أتأكد من رغبة المرءوس فى تقبل المهام الإضافية وقدرتـــه علـــى القيام بها.			
٦- أقوم بمتابعة المهام التى تم تفويضها للتأكد من الأداء الجيـــد لهـــا وعدم وجود مشكلات تعوق تنفيذها.			
٧- أقوم بإخبار الآخرين الذين يتأثرون بالتفويض لـــضمان الـــدعم والتعاون المطلوب مع الشخص الذى تم التفويض له.			
٨- أوفر للمرءوس الدعم المناسب من معلومات وتسهيلات لضمان الإنجاز الفعال للمهام المفوضة إليه.			
٩- أحاول تنمية روح المبادأة فى المرءوس حتى يتمكن من مواجهـــة المواقف غير الروتينية عند مباشرة مهامه الإضافية.			
١٠- انظر إلى أخطاء المرءوس على أنها رصيد إضافى للخـــبرة ، ولا أتردد فى مكافأته عندما يتحسن تنفيذ المهمة.			

تفسير النتائج:

١ – قم بجمع الدرجات التى حصلت عليها من إجابتك على جميع العبارات وضعها فى هذا المربع:

٢ – تعرف على مستوى مهارتك فى التفويض وفقاً للمقياس التالى:

الدرجة الإجمالية:

٢٦ــــ ٣٠	متميز أو متحيز!!
٢١ــــ ٢٥	جيــــــد
١٦ــــ ٢٠	متـــوســـــط
١٠ــــ ١٥	ضعيـــف

٣– استخدم الجدول التالى فى تدعيم مهارتك التفويضية.

مجالات القـــــــوة	مجالات الضعف	خطط التحسين
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪
▪	▪	▪

أسلوب حل المشكلات في الفريق

ضع علامة (√) أسفل الخانة التي تعكس سلوكك الفعلي فيما يتعلق بمضمون كل عبارة من العبارات التالية:

بيان	دائما (٥)	غالبا (٤)	غير محدد (٣)	قليلا (٢)	أبدا (١)
١. تواجه المشكلات في فريقنا، بدلا من التغاضي عنها					
٢. يعتبر فريقنا المشكلات تحديات وفرصا، وليست متاعب فقط					
٣. البحث عن الجديد، والإبداع، جزء من ثقافة فريقنا					
٤. المشاركة الموسعة في الوسيلة الرئيسية لحل المشكلات في فريقنا					
٥. عند فحص الأفكار الجديدة، ينظر فريقنا للصورة الكلية ، بدلا من الجزئيات والتفاصيل الصغيرة					
٦. توجه الاختلافات والنزاع في فريقنا للإبداع والحصول على أفكار جديدة					
٧. يعتبر التعويض في فريقنا أحد أدوات الإبداع والابتكار					
٨. ينظر قائد فريقنا إلى الفريق على انه قوة بناءة لحل المشكلات					
٩. تحل المشكلات في فريقنا بالاتفاق التام كلما كان ذلك ممكنا					
١٠. يعرض أعضاء فريقنا أفكارهم ويناقشونها بدلا من مجرد الدفاع عنها					

حالة عملية
جامــع حســـان

كان كل من جامع وحسان يعملان في وظائف " فني أول" بالشركة وقد رقيا في نفس الوقت إلي مشرفين ،وقبل يوم من استلامهما رئاسة القسمين اللذين سيشرفان عليهما ، جلسا يتحدثان بشأن الأسلوب الإشرافي الذي يمكن أن يتبعاه.

وكان رأي كل منهما كما يلي :

رأي جامع	رأي حسان
أنه يمتلك الخبرة والمعلومات اللازمة للقيام بوظيفته لذلك فإنه سيقوم بـــ : **-تحديد العمل المراد إنجازه.** **-إبلاغ المرؤوسين بأهداف العمل.** **-إبلاغ المرؤوسين بالمستويات المقبولة للإنجاز.** **-تحديد خطة إنجاز (أداء) لكل مرؤوس.** **-وبذلك ستتحقق أهداف العمل بالإضافة إلي ضمان التنسيق بين أعمال المرؤوسين، وكذلك الرقابة الكافية علي أدائهم.**	**أنه ينوي في البداية أن يحصل علي برنامج تدريبي في المهارات الإشرافية للتعرف علي أبعاد العملية الإدارية .** **سيشرك العاملين في :** **-التخطيط، التنظيم، حل المشكلات سيشعر كل مرؤوس أنه يمكنه الاشتراك في العمل وإنجاز الهدف الكلي بفعالية.** **- إن إشراك المرؤوسين يمدهم بالشعور بالرضا، وإشباع حاجة إثبات الذات لديهم، ومن ثم يسهمون في التخطيط لإنجاز العمل ، والحرص علي إتقانه.**

أي الأسلوبين في الإشراف تفضل ؟ ولماذا ؟

حالة عملية ....وين أيامك يا عبد الفتاح ؟

- **كان عبد الفتاح رئيس قسم التجهيز يتميز بشخصية جذابة جعلت المرؤوسين يحبونه ويقدرونه، كان بسيطاً، متواضعاً ، مبتسماً ، صديقاً ، يعرف كل واحد من المرؤوسين بالاسم ١٤فرداً ، ويلم بقدراتهم،وتدريبهم، ويوجههم، ويشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم، كما كان يهتم بمشكلاتهم ويبحث معهم حلول لهذه المشكلات، وينقل وجهات نظرهم واقتراحاتهم لرؤسائه.**
- **أحيل عبد الفتاح للتقاعد .. وقد تألم المرؤوسين لذلك كثيراً وأقاموا له حفل تكريم وتوديع وبدا التأثر واضحاً علي الجميع .**
- **تولي طلال رئاسة القسم خلفاً لعبد الفتاح .. وكان يعمل قبل ذلك مشرفاً لمجموعة عمل في قسم التشغيل.. وكان يختلف عن عبد الفتاح ، إذ كان يميل إلي التسلط وأسلوب الأوامر، واعتبار أن جماعة العمل تتلقي التوجيهات وعليها التنفيذ، كما كان أيضاً يميل إلي الشدة وعدم التهاون عند حدوث أخطار وتطبيق الجزاء المناسب.**
- **لاحظ طلال في هذا الأسبوع الأول لتوليه رئاسة القسم ما يلي :**

١ أن المرؤوسين كانوا شديدي التأثر بعبد الفتاح.

٢ أنهم لا يرحبون به كثيراً .

٣ طلب اثنان من المرؤوسين إجازة عارضة لمدة يومين.

٤ غاب اثنان آخران بسبب الأحوال الجوية (تصادف هطول أمطار غزيرة أثناء الأسبوع).

٥ عندما يوجه إلي المرؤوسين أمراً معينا ، كان البعض يعلق بأن عبد الفتاح كان يقول غير ذلك !! أو ليس هذا ما عودنا عليه عبد الفتاح.

٦ انخفاض الروح المعنوية لدي المرؤوسين بالقسم بشكل عام .

أسئلة للمناقشة :

١. ما هو تفسيرك لسلوك المرؤوسين خلال هذا الأسبوع ؟
٢. هل كان في استطاعة طلال أن يتفادى ما حدث هذا الأسبوع؟
٣. ما هي المشكلات المتوقع ظهورها بقسم التجهيز مستقبلاً ؟
٤. بماذا تنصح طلال الآن ؟

وتوترت العلاقات

- **قسم العلاقات العامة يضم سبعة موظفين، يتميزون بقوة الروابط والعلاقات الحسنة والتفاهم والانسجام ،والعمل يتم في سهولة ويسر، وتعاون الفريق يسهل تغلبه علي مشكلات العمل .**
- **رئيس القسم رجل ذو مهارات قيادية ملائمة لوظيفته،عمره يقارب أعمار مرؤوسين .. يتعامل معهم بشكل غير رسمي.. وهم يعتبرونه أخاً وصديقاً .. كل فرد في القسم يبدو راضياً .**
- **عين بالقسم منذ شهر موظف جديد يحمل مؤهلاً جامعياً ، بالإضافة إلي خبرة خمس سنوات في مجال العلاقات العامة، وهو علي كفاءة عالية، كما أسفرت نتائج الاختبارات ومقابلة التعيين وكما أثبتت الأيام الأولي لعمله.**
- **يتميز الموظف الجديد بالمرح، وسرعة البديهة، وهو اجتماعي يحب الحديث مع الآخرين ولكنه من جهة أخري يضيع وقتاً كثيراً في الاجتماعات مع زملائه .. كما أنه يتكلم عن الآخرين، وينقل أخبار وكلاماً بين الموظفين .. ليس فقط بقسم العلاقات العامة، ولكن بالأقسام الأخرى حيث أنه دائب الحركة ، يتطلع دائماً لمقابلة الزملاء والحديث معهم في شتي الأمور.**
- **حدث اختلاف في الرأي .. في احدي مشكلات العمل .. بينه وبين أحد الموظفين القدامى بالقسم اشتكي الموظف الجديد زميله القديم لرئيسه .. ووصفه بأنه تقليدي وقديم ويجب أن تتطور الأفكار بالقسم ويتم العمل بشكل جديد وإلا ستنخفض كفاءة الأداء.**

أسئلة للمناقشة :

- ما هو تفسيرك لسلوك الموظف الجديد؟
- ما هو تأثير وجود الموظف الجديد علي علاقة الموظفين برئيس القسم، وعلاقاقم ببعضهم؟
- كيف يمكن لرئيس القسم الآن أن يتصرف؟
- بماذا تنصح موظفي القسم الآن بشأن التعامل مع الموظف الجديد؟
- ما هو تأثير شخصية الموظف الجديد علي مستقبله الوظيفي؟